

中国消费者的 七张面孔



VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

报告重点

“十四五”规划将是中国2021-2025年政策议程的纲领性文件，扩大内需和改善人民生活品质已被列入十四五时期的重点工作。因此，充分挖掘消费市场潜力将是中国远景目标的重要一环。

总的来说，鉴于庞大的中等收入阶层的崛起，中国的消费的规模即将超越美国。下一步工作将或许是鼓励人民享受更多从物质生活改善带来的满足感。

在本报告中，我们探讨了塑造中国消费未来的七个相互关联但又截然不同的消费者面孔：



新城镇居民：随着生活水平和可支配收入的提高，加之居民有向社会上层流动的意愿，以及城市新型数字基础设施建设，城镇化将释放新城镇居民的消费能力。



银发族：中国经济高速发展中成长起来的第一代人即将退休。他们在储蓄周期的高峰期，许多人除了愿意花钱在在医疗保健和运动健身外，也愿意并舍得在休闲娱乐方面消费。



小城市的消费大军：飞涨的房价和强劲的购房需求挤压了沿海大城市居民的可支配收入。由于购房目标比较容易实现，生活成本也较低，内陆小城市的消费者正在成为消费大军。



健康为上：尽管中国消费者在疫情爆发后能够迅速恢复“正常生活”，但心理影响可能会持续更长时间。许多人愿意花高价购买优质的健康产品，享受无接触配送服务。



保护地球：政府对减少碳排放所做的承诺，与消费者提升消费理念的意愿高度契合。消费者更青睐于积极践行环保理念的品牌。

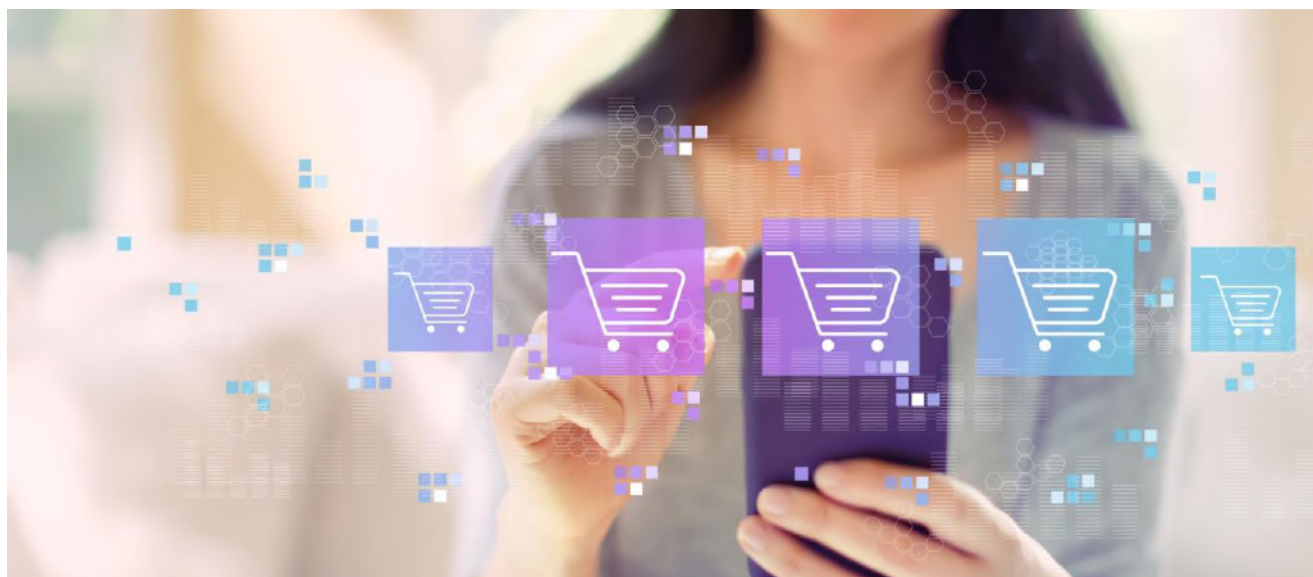


体验为王：精通科技的中国消费者希望自己喜欢的品牌能够提供更具吸引力和个性化的体验。对他们来说，购物是一种社交娱乐活动。随着线上体验增多，农村消费者也可以带领潮流。



自信的消费者：以前被边缘化的消费者正在通过强大的消费力与品牌建立新的关系。他们期望其在服务、便利性和质量方面不断变化的需求能够被接受、理解和满足。

针对上述消费者面孔，我们已识别出可行的策略，以挖掘其商业潜力。在我们专业团队的帮助下，成功的消费品企业可以超越不断变化的消费者预期，为迎接中国消费社会新的发展阶段做好准备。



目录

1	内需被写入十四五规划 强调“双循环” 消费在中国新发展阶段的意义	4
2	中国消费市场潜力 提升生活品质从当下开始 FutureConsumer.Now 和未来消费者指数	7
3	新城镇居民 智慧城市建设中的新机遇 安永如何提供帮助--数字化履约和长期价值	12
4	银发族 挖掘中国老年人口的消费潜力 安永如何提供帮助--市场营销效果	17
5	小城市消费大军 中国的地方消费驱动因素 安永如何提供帮助--全面的商业分析 案例分析：2020《新时尚之都指数报告》	21
6	健康为上 后疫情时代的数字新常态 安永如何提供帮助--D2C转型和区块链透明度	26
7	保护地球 携手共创美好家园 安永如何提供帮助--气候变化与可持续发展服务 以及目标导向的转型	32
8	体验为王 购物作为终极社交娱乐活动 安永如何提供帮助--以客户为中心 案例分析：丝芙兰	36
9	自信的消费者 于细微处见真功，提升消费者满意度 安永如何提供帮助--供应链重塑	41
10	中国的（以及全世界的）新零售时代	44

1

内需被写入十四五规划

强调“双循环”

2021年3月，第十三届全国人大四次会议于闭幕当天通过了《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划¹和2035年远景目标纲要》。它将决定中国2021-2025年及以后的发展，进而为实现第二个“两个一百年”奋斗目标——到新中国成立100年（2049年）时建成富强民主文明和谐美丽的社会主义现代化强国²——打下坚实的基础。

“十四五规划”明确指出，中国将加快构建国内国外双循环发展格局。2020年5月，中共中央政治局常委会召开会议，部署下半年经济工作。会上，中国国家主席习近平首次提出“构建国内国际双循环相互促进的新发展格局”。在“双循环”发展格局下，国内外市场可以相互促进，以国内市场为主体，开启建设社会主义现代化国家的新征程。在国内需求潜力依然强劲的同时，“双循环”战略是中国应对国际经济、技术、文化、安全和政治结构动荡调整的举措³。

消费在中国新发展阶段的意义

不仅仅是需求再平衡

在中国的经济增长议程中，强调内需并非首次提出。虽然改善民生一直是五年计划中的一个议题，但自“十一五”规划（2006-2010年）以来，中国经济增长从过度依赖投资出口转向内需拉动⁴。再平衡的重要举措扭转了国内消费份额的下降趋势，消费支出在GDP中的比重从2010年的49.3%上升至2020年的54.3%。

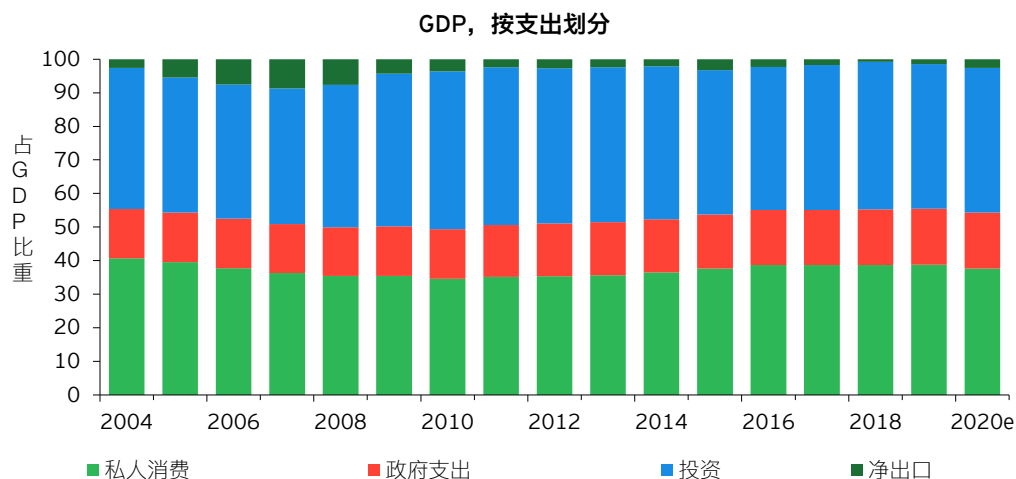
1. www.gov.cn/xinwen/2021-03/13/content_5592681.htm

2. cpc.people.com.cn/n1/2020/1104/c419242-31917784.html

3. paper.people.com.cn/rmrb/html/2020-08/25/nw.D110000renmrb_20200825_1-02.htm

4. www.gf.gov.cn/gongbao/content/2006/content_268766.htm

图 1 2020年消费支出占GDP比重达 54.3%



资料来源：Wind

强调提高生活水平

然而，值得注意的是，“十四五”规划中关于国内消费的内容有了新的意义。内容更加具体，强化内需作为中国经济增长主要驱动力的作用，以及通过建设数字经济和改善社会福利全面提升消费质量。

建设数字中国

具体来说，“十四五”规划提出，数字技术全面融入社会交往和日常生活。从购物消费、医疗、教育、休闲到交通出行，数字足迹将被视为第三方大数据服务行业发展的重要资产，将引领中国产业的全面转型。

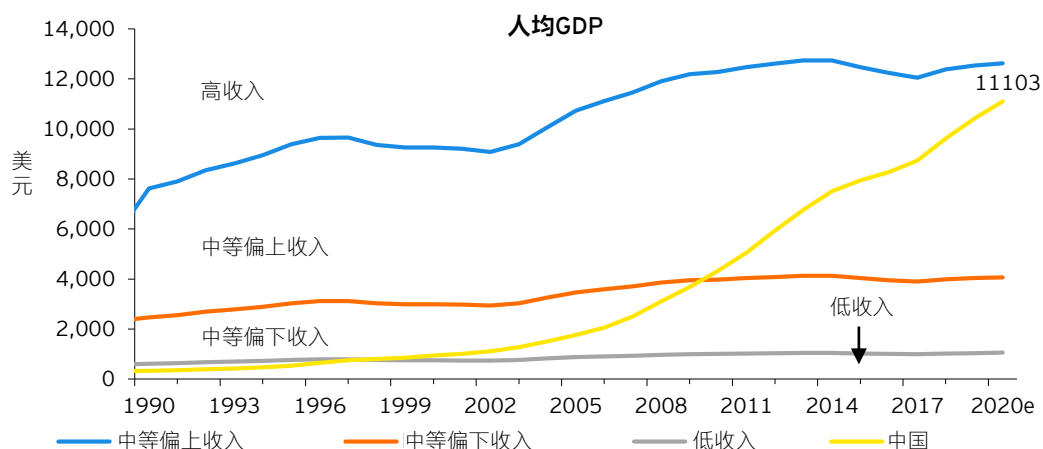
经济增长须建立在可持续发展基础之上

其次，“十四五”规划强调，除进一步增加家庭收入外，还将努力提高人民生活水平和提升人民幸福感。同时，“十四五”规划淡化了2021-2025年的GDP增长目标。与“十三五”规划提出的实际经济增长目标不同，“十四五”规划提出在质量效益明显提升的基础上实现经济持续健康发展，国内生产总值年均增长保持在合理区间。

消费为长期的持续增长提供支撑

由于2020年中国经济规模比10年前翻了一番，中国人均国内生产总值已超过1万美元。按世界银行标准⁵，中国已步入中等偏上收入国家。即使政府保守地预测2021年的实际经济增长率为6%，中国在未来五年内仍将跻身高收入国家之列。现在，中国以内需引领经济从高速增长阶段转向高质量发展阶段。

图 2 十四五期间，中国将跻身高收入国家行列



资料来源：世界银行

5. blogs.worldbank.org/opendata/new-world-bank-country-classifications-income-level-2020-2021

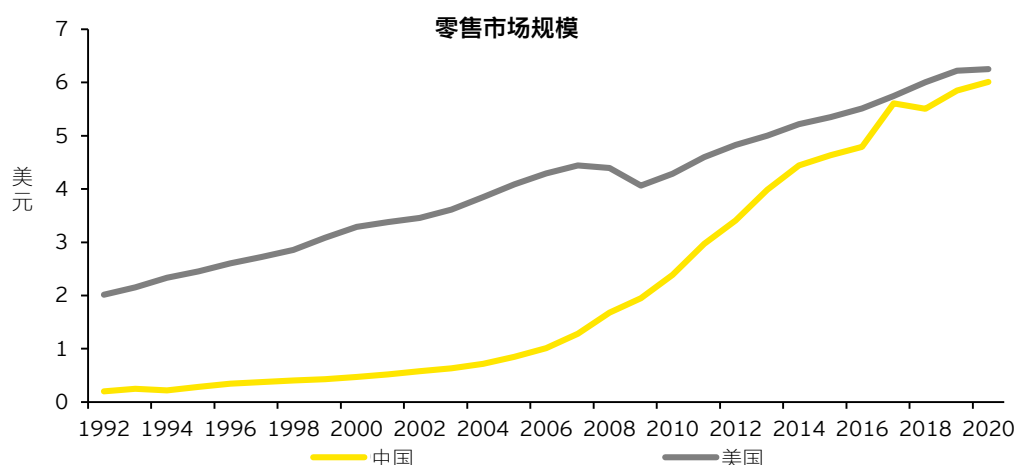
2 中国消费市场潜力

提升生活品质从当下开始

中产阶级崛起，体量庞大

总体而言，中国的零售业规模已经位居全球第二，似乎即将超越美国。2010年，大多数中国城镇家庭都能够满足衣食住行等基本需求，人均可支配收入中位数约为2.1万元人民币。到2020年，城镇居民可支配收入中位数已经翻了一倍多，约为4.4万元人民币，许多富裕家庭现在有足够的资金从事休闲活动，如定期外出就餐、购买美容产品、液晶电视，以及旅游度假。国务院发展研究中心预计，到2024年，中国中等收入群体规模将至少达5.6亿人⁶。

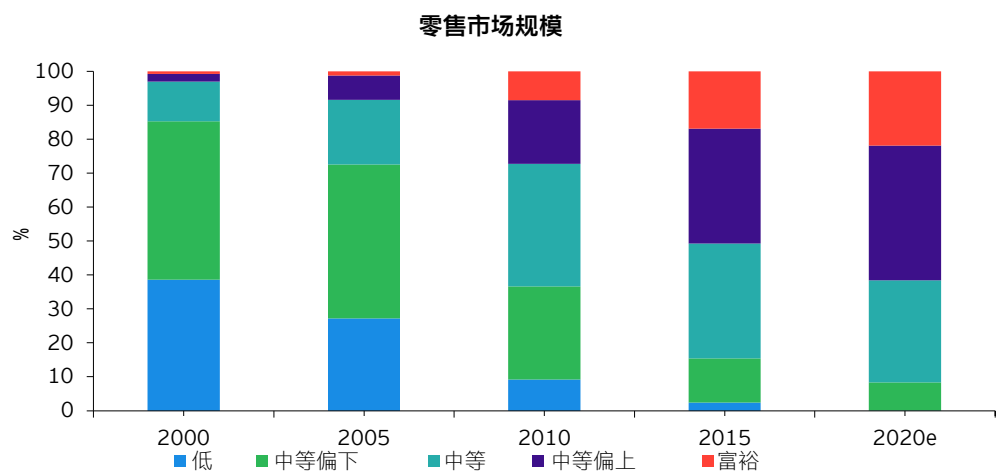
图 3 中国零售市场将很快成为世界第一大市场



资料来源：Wind

6. h5.drcnet.com.cn/docview.aspx?chnid=1002&leafid=26601&docid=5952322&uid=02&version=integrated

图 4 中国快速步入中产阶级社会

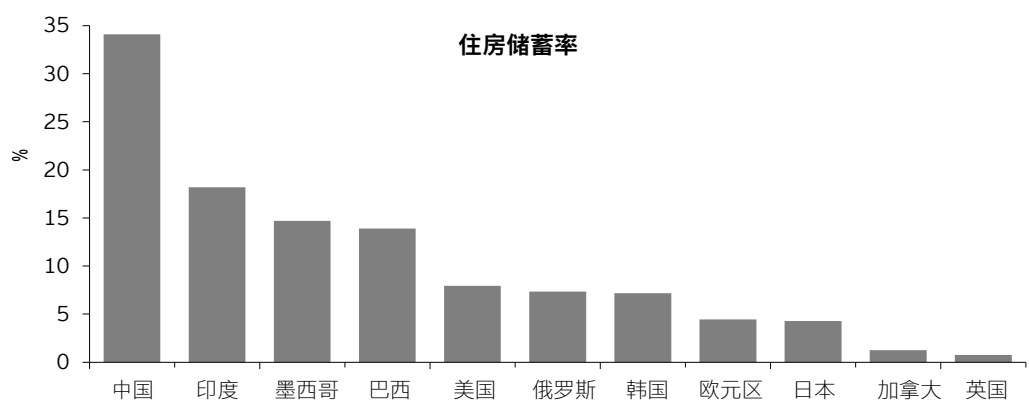


资料来源：Wind、安永

释放消费能力

然而，中国消费者仍有巨大的潜力尚未释放。按照国际标准，中国的私人消费支出在GDP中的比重非常低。这反映出中国家庭储蓄率持续保持高位的趋势，该趋势已得到学术届的充分研究^{7,8}，而社会支援（缺乏社会保障）和计划生育政策是形成这一趋势的主要推动力。

图 5 中国家庭储蓄率远高于其他国家

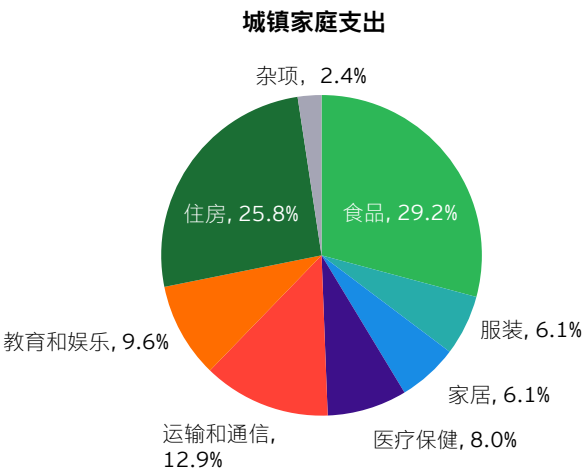


注：根据各国最新数据得出储蓄率，中国（2020），墨西哥、韩国、欧元区、加拿大和英国（2019），印度、巴西、美国、俄罗斯和日本（2018）
资料来源：中国国家统计局、OECD、印度储备银行（RBI）、俄罗斯中央银行（CBR）

7. Zhang, L., R. Brooks, D. Ding, H. Ding, H. He, J. Lu, R. C. Mano, *China's High Savings: Drivers, Prospects, and Policies, Selected Issues Paper*, 2017 AIV consultation with the People's Republic of China, 2017.
8. Choukhmane, T., N. Coeurdacier, K. Jin, *The One-Child Policy and Household Savings*, CEPR Discussion Paper No. DP9688, 2013.

为充分释放中国消费潜力，十四五期间的重点工作应放在激发居民消费潜力上，提升生活品质就从当下开始。毕竟，社会保障制度改革正在加速⁹，生育政策已经放宽，而改善民生一直是政策的重中之重。具体来说，我们注意到有利的政策、人口和地理因素将有利于新的城镇居民、银发族和小城市消费大军的崛起，他们将主导中国消费市场。

图 6 娱乐和服务在城镇家庭支出中的比重尚未得到充分体现



FutureConsumer.Now 和未来消费者指数

面对不断增长的消费能力，中国消费者将有理由期望更好的产品和服务来满足其不断变化的需求。商业领袖应预测消费者预期，并据此进行重塑自我，建立满足未来消费者需求所需的能力。

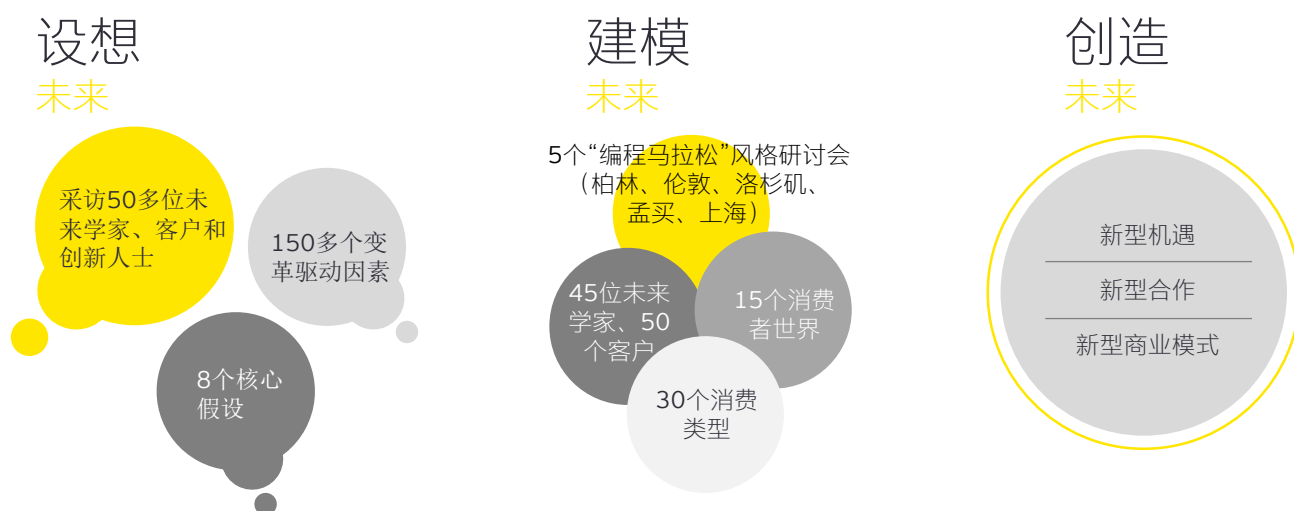
9. www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2018/12/social-protection-in-china-wills.htm

构建世界各地未来消费者模型

EY FutureConsumer.Now的主旨是了解企业需如何调整和转变业务¹⁰。在过去的三年中，安永与200多个未来学家、客户高管和行业专家合作，确立了150个变革驱动因素和8个核心假设，这些内容可以帮助企业针对未来的不确定因素进行自我压力测试。随后，安永在五个城市（柏林、伦敦、洛杉矶、孟买和上海）举办了一系列为期数天的“黑客马拉松”研讨会，与会者针对未来世界的设想、消费者在未来世界中的生活方式以及未来世界带来的商业影响和机遇建模¹¹。

根据来源于FutureConsumer.Now的洞察，安永还创建了未来消费者指数（FCI）¹²，以了解和跟踪全球消费者新兴的行为和情绪。安永对10,000多名受访者定期进行调查，其内容涵盖了疫情爆发以来的消费者行为、情绪和意向。其中逾1,000多名中国受访者主要来自沿海地区一线城市，受过良好教育的中高收入阶层，因此该调查可以为中国消费主义领导者提供独特的视角。

图 7 FutureConsumer.Now



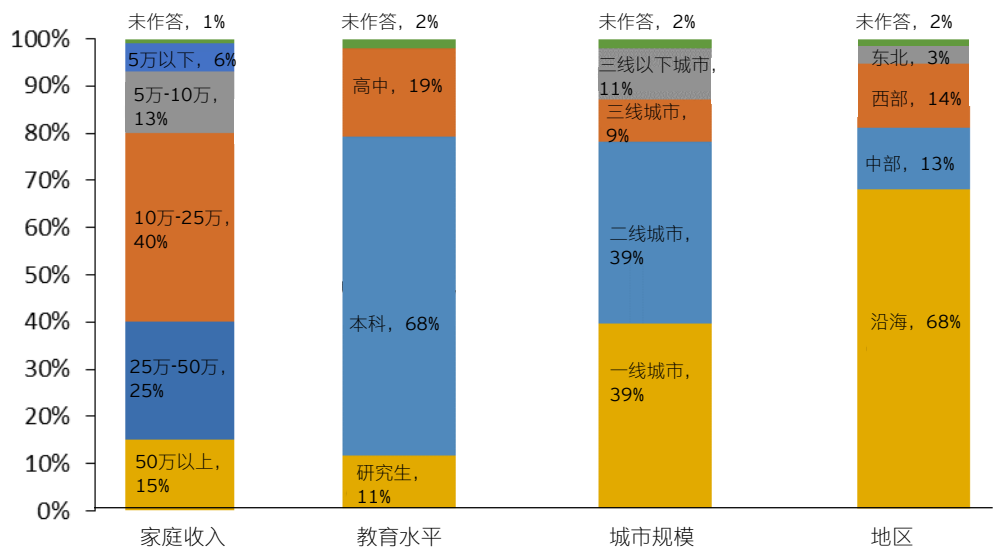
资料来源：安永

10. www.ey.com/en_gl/future-consumer-now

11. 尽管这里提到的未来世界与各自的地理位置有着独特的联系，但每一个未来世界都代表着一个共同的全球主题，而不是地理位置。

12. www.ey.com/en_gl/future-consumer-index, 安永，2020年10月。

图 8 FCI调查中的中国受访者构成

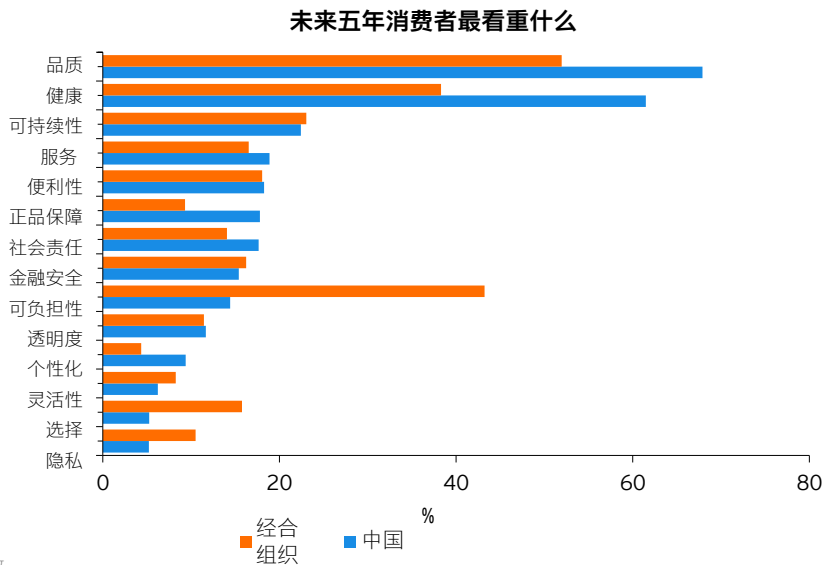


资料来源：安永

中国消费者特征显著

尽管来自世界各地的受访者一致认为，从长远来看，消费者将非常看重品质和健康，但中国消费者在对服务、正品保障和产品定制化方面的期望远高于其他国家。同时，他们对消费领域的数字化升级充满热情，但对可负担性、隐私和选择的需求相对较低。鉴于这些特征，我们预计未来的消费者将主要分为四种类型——注重健康的消费者、注重环保的消费者、体验式消费者，以及崛起的消费者。

图 9 中国消费者预期与众不同



资料来源：安永未来消费者指数

3 新城镇居民

智慧城市建设中的新机遇

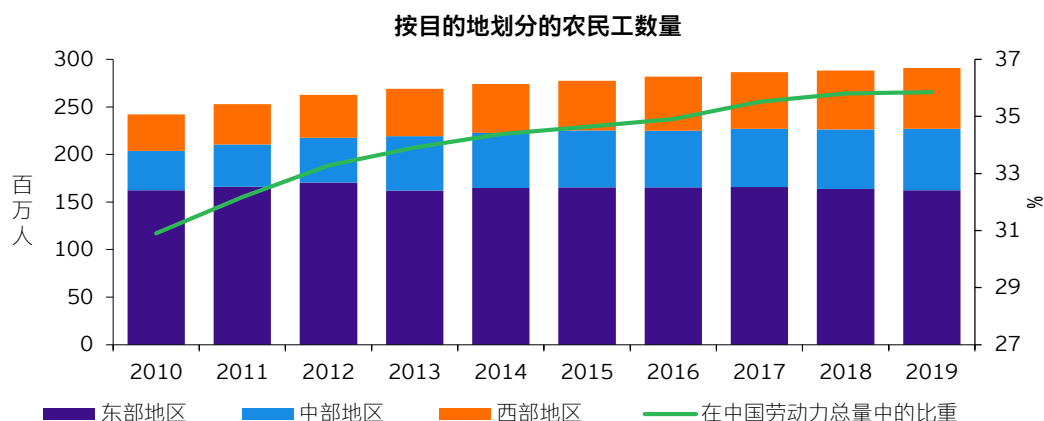
生活水平随着新型城镇化进程得到改善

一年中超过六个月的时间在城镇地区从事非农业工作的农民被称为农民工，2020在城市中谋求非农就业机会的农民工人数达2.856亿，在中国劳动力总量中的比重超过35%。过去，在工厂和建筑工地寻求临时工作的过剩农民工数量充裕，供大于求，导致中国的劳动力成本较低。由于农民工临时性强且未办理居住登记（户口），因而长期以来他们都未能享受到充足的公共服务，包括廉租住房和子女的公共教育。除此之外，工作前景不确定，因此相较于同等收入水平的本地工人，农民工的储蓄倾向更大¹³。

然而，近年来，中国可以说已经达到了“刘易斯拐点”——农村剩余劳动力的无限供给时代已经结束，这对劳动力成本造成广泛的影响。为了吸引更多的工人，各城市的政府和企业不得不提供更具吸引力的条件。在过去的十年中，社会保险覆盖率的提高让农民工获得了一些保障。正如“十四五”规划中所强调的，新型城镇化将进一步使农民工能够在城镇永久定居，进而有更多机会实现向上的阶层流动。

13. Dreger, C., Wang, T. and Zhang, Y. (2015), *Understanding Chinese Consumption: The Impact of Hukou*. *Development and Change*, 46: 1331-1344. doi:10.1111/dech.12198

图 10 农民工约占中国劳动力总量的35%

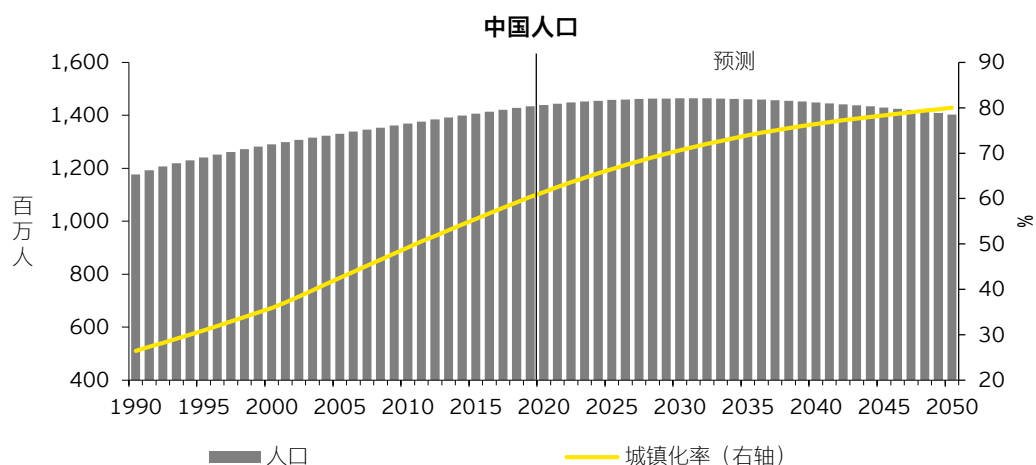


注：数据截至2019年
资料来源：Wind

购买力实现跨跃式增长

2019年8月，中央财经委员会会议提出，主要城市群将是城镇化发展的战略重心¹⁴，农村居民可以定居城镇，享受更好的社会福利和现代化的基础设施¹⁵。例如，随迁子女被纳入城镇教育系统，可以接受现代化职业培训。这样就可以从结构上减少他们对额外储蓄的需求。中国社会科学院副院长蔡昉指出，如果把农民工转换成城镇户口，即使工资没有提高，都能提升27%的消费¹⁶。

图 11 城镇化有助新的劳动力流入城市生产中心



资料来源：联合国《2018 世界城市化展望》、中国国家统计局、中国国务院

14. cpc.people.com.cn/n1/2019/0826/c64094-31318325.html

15. www.gov.cn/zhengce/2020-04/10/content_5500749.htm

16. epaper.chinadaily.com.cn/a/202101/25/WS600dfffba31099a2343537e0.html

此外，随着“十四五”规划提出加快农村土地市场化流转，农民可以通过退出承包地和宅基地于搬迁时获得补偿。这可能会使他们的财富大幅提升，进而在重新定居后进一步提高消费倾向。总而言之，城市群中的新型生活方式不仅将吸引新的工人供给，而且还将在全国范围内推动消费能力实现跨越式增长。

新基建赋能智慧城市

为了容纳新居民，城市群需要进行改造，通过减少污染和交通拥挤提升承载能力和提高宜居性。在物流和城市管理中广泛采用先进技术，让智慧城市成为可能，尤其是在5G网络、人工智能（AI）、物联网（IoT）、超高压电网、城际高铁和主要数据中心等新型基础设施方面的投资已经启动¹⁷。

随着政府出台经济刺激政策，基础设施升级步伐在2020年有所加快。截至2019年底，中国已建成126,000个5G基站。2020年，中国新增5G基站数量达580,000个¹⁸。5G信号已经覆盖300多个地级以上城市，从而巩固了中国在5G技术领域的世界领先地位。这将改变中国的城市生活方式，推动产业升级，进一步提高社会数字化程度。

安永如何提供帮助

数字化履约和长期价值

在过去十年中，随着农民工在城市定居，中国已经从城镇化中受益。城镇化与无处不在的数字基础设施融合发展，将开辟全新的可能性。例如，在利用大数据优化决策的世界中，居民可根据交通状况、新鲜农产品的上架时间以及折扣的实时更新制定生活必需品的购买计划。

人工智能已成为生活中不可或缺的一部分，新城镇居民可以在城市中成就更好的自己。在后台，人工智能为各人收集和分析数据，与同侪人工智能建立实时连接，进行信息共享和交换。预期的行为——线上和线下——可能会导致对产品和服务的优先级接入。这些洞察有助社会有效地分配资源，让人们在享受生活的同时优化自己的生活方式。

17. *Insights on China's post-outbreak economic relief package*, 安永, 2020年

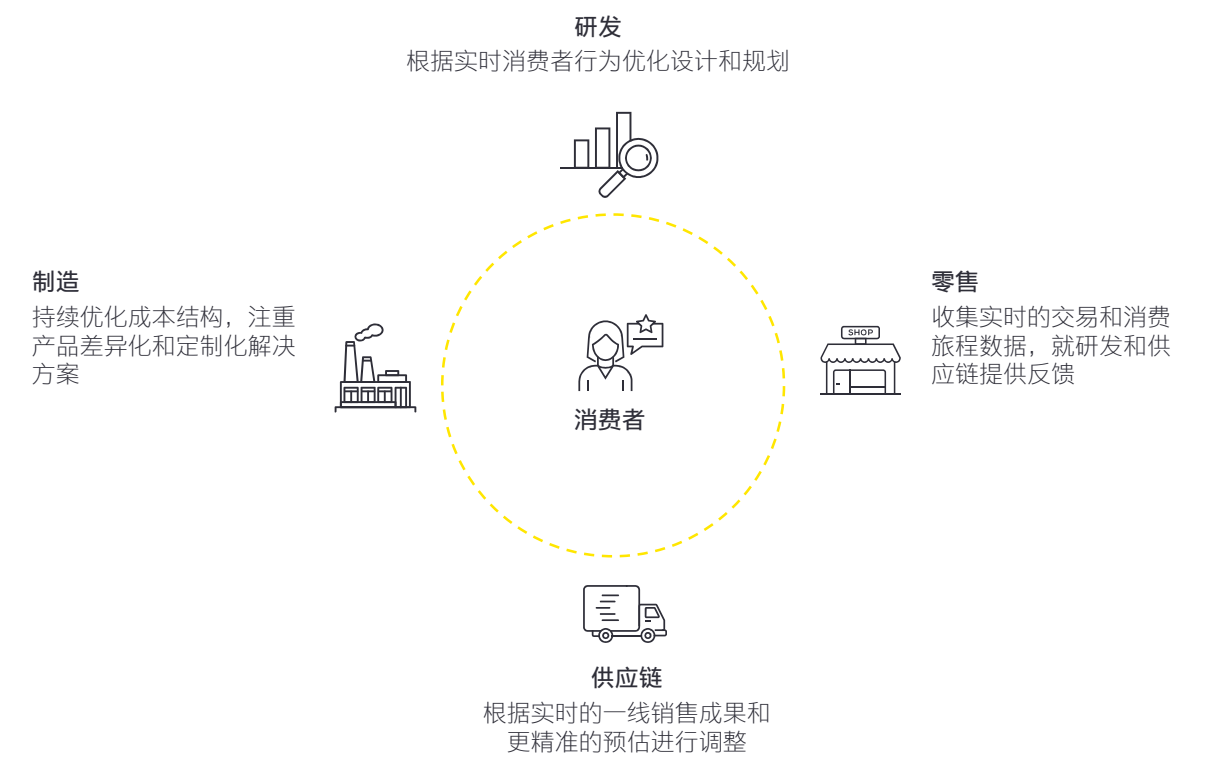
18. www.gov.cn/xinwen/2020-12/24/content_5573126.htm

在新城镇居民的世界中，惟有与数字基础设施融合发展的企业才能取得成功。他们应建立自己的“黄金品牌”，共享预期行为，积极回馈客户，并在商业规划中充分利用大数据。他们的热情参与赢得消费者、供应商和国家的正面评价。

领先的数字化履约战略

数字基础设施将使物理、数字和生物领域之间的界限变得模糊不清。随着客户以游戏思维做出决策，客户需求和反馈更容易传达给制造商和开发人员，助其进行商业决定。而消费行业则通过提高端到端可见性和加强与物流利益相关者的互联、流程自动化以及减少库存和劳动力进行业务优化。

图 12 领先的数字化履约能力赋能零售业

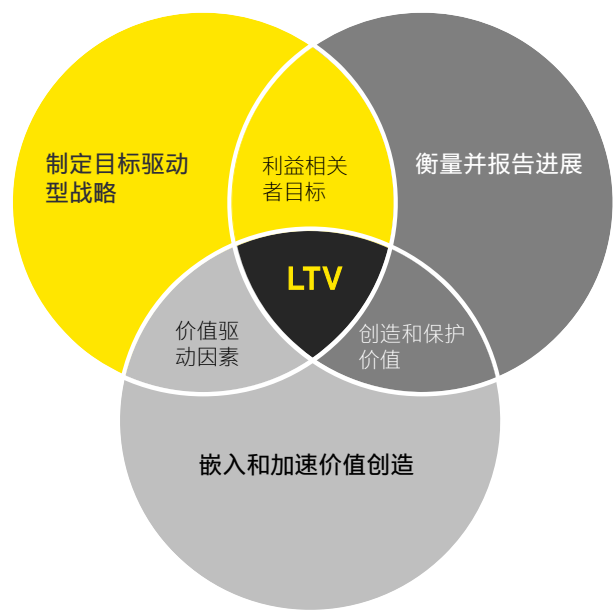


资料来源：安永

长期价值主张

为了增强客户亲和力，企业将需要制定明确的目标驱动型战略，并展示其对社会带来的积极影响。通过我们的长期价值（LTV）主张，安永支持客户从社会视角了解其商业模式和价值驱动因素。此外，我们还帮助企业将合规体系嵌入关键管理层，投资者、合作机构和供应商等相关方，以创建一个为共同目标而努力的生态系统。

图 13 安永主张创造长期价值



资料来源：安永

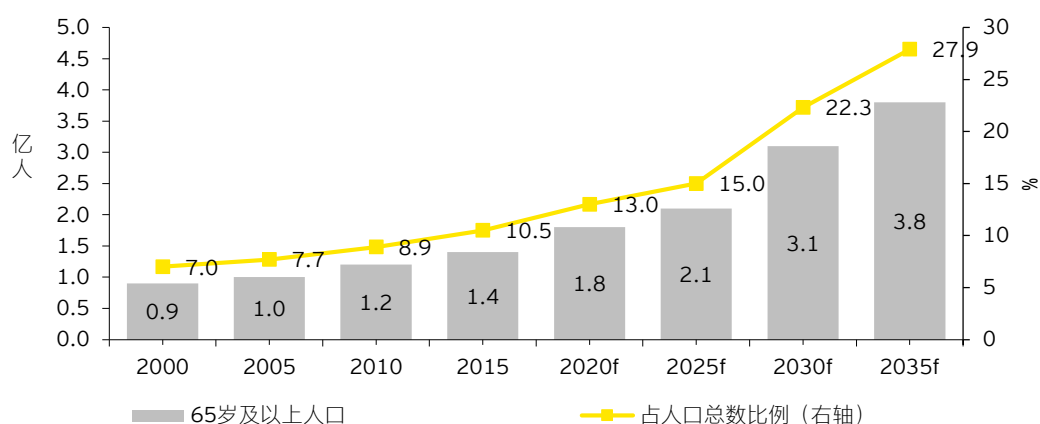
4 银发族

挖掘中国老年人口的消费潜力

快速步入老龄化

中国是全球人口最多的国家，也是人口老龄化发展速度最快的国家之一。这主要应归因于两个趋势：数十年来的出生率下降以及预期寿命的延长。截至2019年底，60-65岁及65岁以上的人口数量分别为7800万和1.76亿，分别占中国总人口数的5.6%和12.6%。根据中国发展研究基金会（CDRF）的数据¹⁹，预计65岁以上的老年人到2025年将达到2.1亿，到2035年将达到3.8亿。解决人口老龄化问题已成为“十四五”规划的一项重点工作。同时，该数据也呈现出一个尚未完全挖掘的消费市场。

图 14 中国老龄人口预计将迅速增长



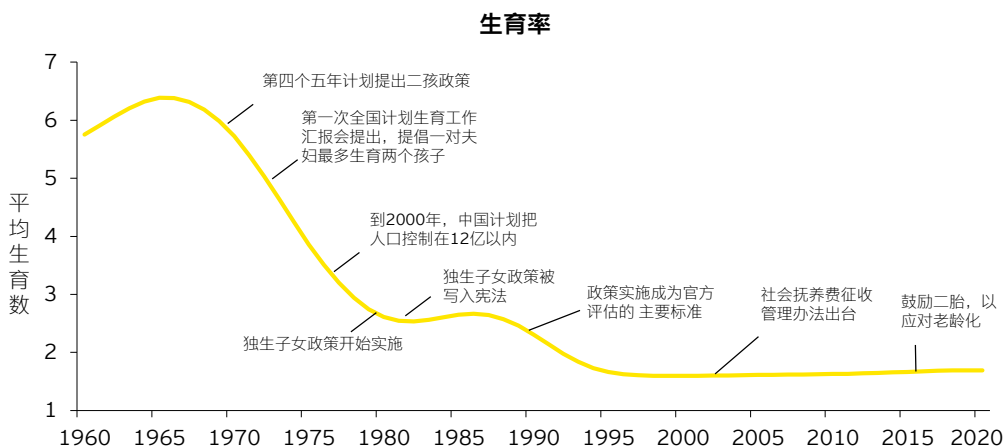
资料来源：Wind、CDRF

19. www.chinanews.com/gn/2020/06-19/9216394.shtml

独生子女政策的遗留议题

面对人口的压力，政府于1980年正式开始实施“独生子女政策”。之后中国的生育率从1966年的最高点6.384急剧下降至1992年低于满足社会更替的2.1的水平²⁰。生育率的下降使中国成为全球少儿抚养比最低的国家之一。相对于中国总人口数，劳动年龄人口数量庞大，在过去数十年中，在人口红利的带动下，中国实现了经济的快速增长。

图 15 独生子女政策时间线



资料来源：Wind

少生育意味着家庭储蓄将增加。在支出方面，孩子的支出，尤其是教育支出减少，从而使得家庭储蓄增加，但在收入方面，少生育也意味着代际支持失衡，老年人赡养问题凸显，因此为退休而储蓄就成为一种必然。

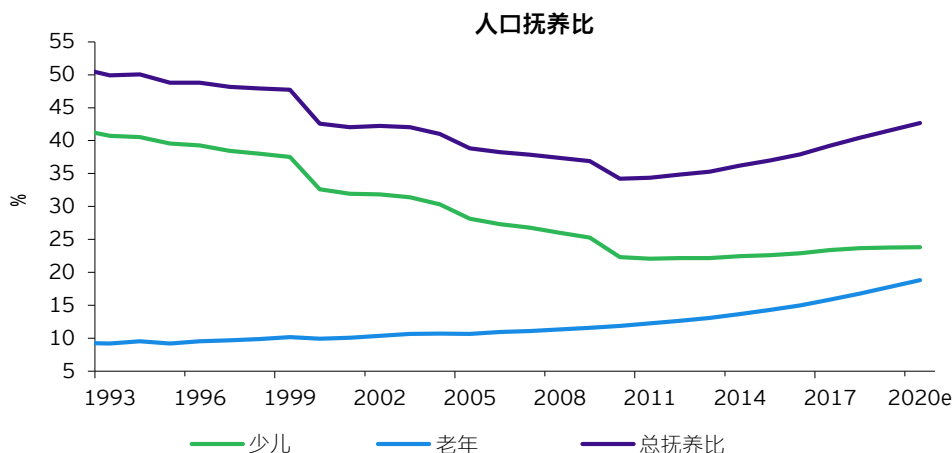
2015年，独生子女政策在实施35年后正式宣告终结，此后政府开始对政策进行调整，包括在东北地区全面放开人口生育政策²¹。然而，中国的生育率并未像预期那样实现强劲反弹。这种情况之所以会出现，主要是晚婚晚育、单身丁克、育儿成本上升等原因所致²²。因此，除了出台对教育和医疗保健领域的扶持政策以外，国家和地方政府可能还需要采取更多措施，例如现金奖励和税收减免，以鼓励育龄妇女多生育。

20. J. Kallgren, "Birth Control in China 1949-2000: Population Policy and Demographic Development," *The China Quarterly*, 2004, ©RoutledgeCurzon

21. www.chinanews.com/gn/2021/02-20/9414819.shtml

22. pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP201901041282086287_1.pdf

图 16 独生子女政策结束后，生育率未见明显上升



资料来源: Wind

中国经济繁荣的第一代受益者

中国是全球退休年龄最早的国家之一²³，赶上中国经济繁荣浪潮的第一代工人即将退休。在其储蓄周期的高峰期，银发族能够比其前几代人积累更多的资产。此外，由政府补贴的养老金不断上涨也是对养老生活的一种有益的补充。由于中国的预期寿命延长，退休老人身体健康、精力充沛，因而有足够的时间和金钱供其支配。

安永如何提供帮助

市场营销效果

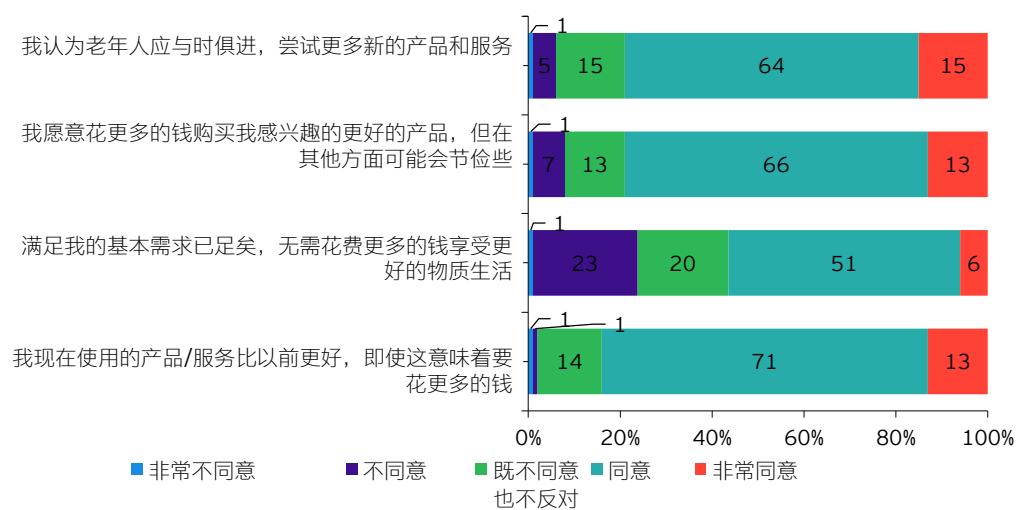
针对老年人市场制定策略

中国老年人消费市场仍未得到充分开发。在某种程度上，人们仍然认为“银发族”更倾向于储蓄而不是随意消费，更依赖于传统的口碑而不是现代技术。然而，事实恰恰相反。一项综合性调查发现，老年消费者不仅愿意且舍得花钱，而且对不同的服务和产品消费都有浓厚的兴趣。除了购买医疗保健产品，他们还喜欢外出就餐、唱卡拉ok、看电影、健身和锻炼，但由于市场主要关注年轻人，许多老年人有被市场边缘化的感觉²⁴。

23. 目前，中国的公务员退休年龄为男性60岁，女性55岁，女性工人退休年龄为50岁，“十四五”时期将延迟法定退休年龄

24. research.hktdc.com/tc/featured/china-focus1

图 17 银发族愿意购买更好的产品和服务



资料来源：HKTDC研究

2020年11月，国务院发布《关于切实解决老年人运用智能技术困难的实施方案》²⁵。该方案明确指出，在推进政务信息化过程中，必须兼顾好老年人等群体的需求，消除在日常的出行、就医、消费等场景中老年人面临的“社会数字鸿沟”。对于成功的消费品企业来说，下一步应投资于能够了解和利用老年人消费习惯的渠道。具体措施应包括专门针对银发族制定产品和服务策略。

市场营销转型

基于对机遇和挑战的全面了解以及对进入市场要求的更好定义，安永市场营销转型服务为企业增长提供可行战略。具体来说，我们可以帮助企业：1) 建立一个定义和理解优先客户群的框架；2) 整合组织、技术和不同部门的客户数据；3) 针对不同细分市场部署不同的策略，并维护好细分市场。

图 18 在市场营销转型中建立客户细分策略



资料来源：安永

25. www.gov.cn/zhengce/content/2020-11/24/content_5563804.htm

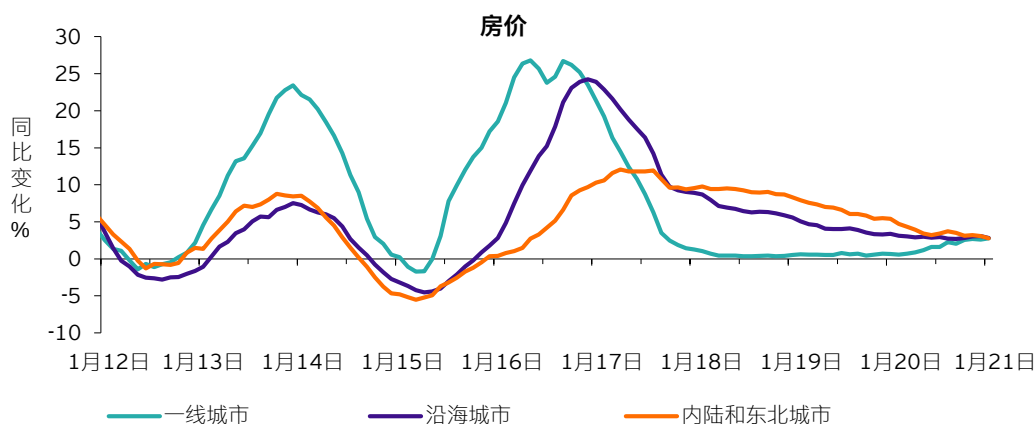
5 小城市消费大军

中国的地方消费驱动因素

沿海大城市的持续需求致房价上涨

除人口因素外，家庭的储蓄决定也受到地理因素的影响。具体来说，尽管2019年中国的城镇住房拥有率高达96%²⁶，这主要得益于上世纪90年代的住房改革，但商品房需求依然强劲。这在沿海大城市尤其如此，人口涌入、对生活水平的更高要求、文化预期、资产增值预期等因素导致房价持续上涨。

图 19 一线城市和沿海城市的房价涨幅更大

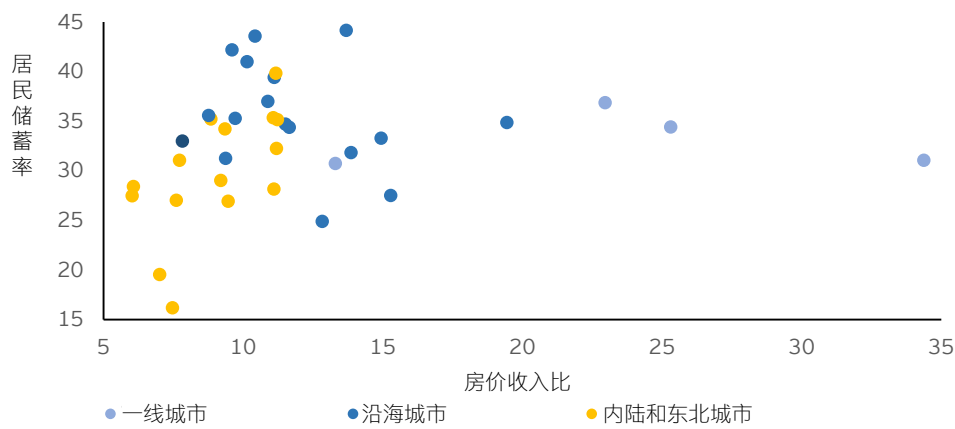


资料来源: Wind

26. www.xinhuanet.com/fortune/2020-04/27/c_1125910537.htm

事实表明，强劲的购房需求可能通过首付和抵押贷款效应对家庭储蓄产生积极影响，因为潜在的购房者必须要增加储蓄²⁷。不断上涨的房价将使这种意愿更加强烈，因为购房者预计未来房价将更难负担。

图 20 居民储蓄率和房价之间的关系

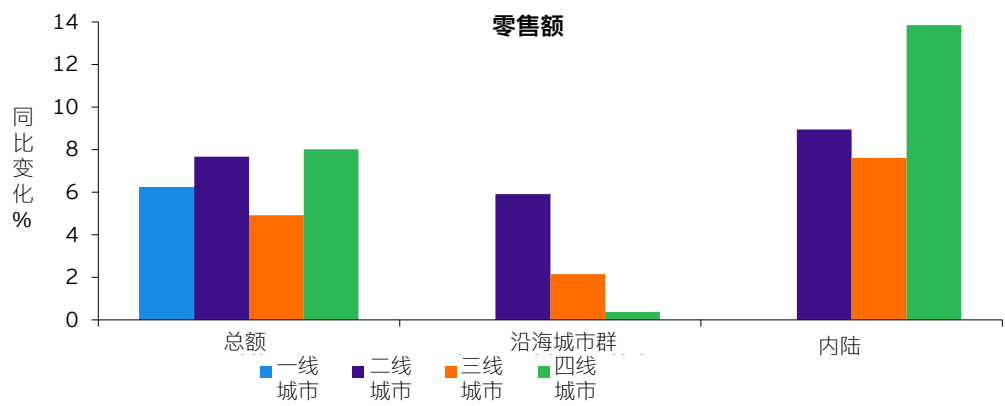


资料来源：Wind

内陆小城市住房负担小，消费力强劲

在房价较低的内陆小城市，人们的消费倾向较强。近年来，他们的可支配收入迅速增长，让他们拥有了强劲的消费能力，但在主要沿海城市，由于生活成本上升和住房负担沉重，居民消费能力受到挤压。

图 21 三线以下内陆城市的零售额增长最为强劲



注：数据截至2019年。沿海城市群包括京津冀地区（河北和天津）、长江三角洲地区（安徽、江苏和浙江）和广东省的城市
资料来源：Wind

27. Waxman, A., Y. Liang, S. Li, B. Panle Jia (2018), Tightening Belts to Buy a Home: Consumption Responses to Rising Housing Prices in Urban China. dx.doi.org/10.2139/ssrn.3244054

全面的商业分析

了解更细微的消费者偏好

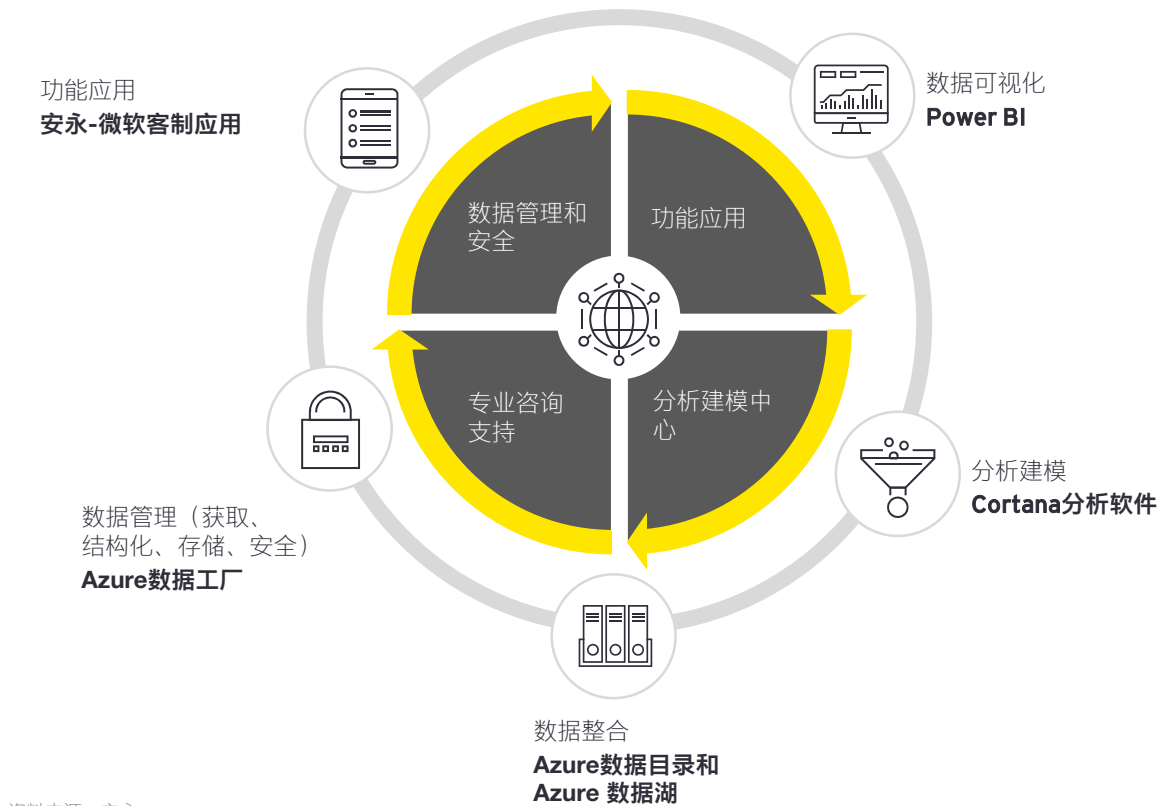
随着消费领域的增长引擎从传统的超级城市转移，成功的企业应期望客户预期变得更加多样化。市场将反映出巨大地域文化差异，这些差异不限于按规模和人口进行的传统城市分类。因此，过去数十年来，品牌在一线城市制定的策略可能不足以拉动业绩。面对独特的消费者需求，企业必须进行自我重塑并采用新的市场营销策略。

希望融入增长引擎的企业应该利用数据和技术的进步为下一代商业分析赋能。过去，分析一直专注于基于单源数据快照的后瞻性洞察力，但现在则可以整合多个数据源并产生持续的前瞻性洞察力。然而，要充分利用洞察力，企业必须同步发展规模分析能力和推动新决策的分析消费技能。

商业分析服务中心

安永携手微软，将领先的分析解决方案与深厚的消费领域知识相结合，构建商业分析服务中心（CASH），通过贸易推广优化帮助提高市场营销效率：预测模型和优化分析可提供差异化洞察，提升确定最佳推广策略的信心。该模型还提供事后分析，对推广活动进行评估并确定业绩背后的驱动因素。

图 22 安永-微软商业分析服务中心



资料来源：安永

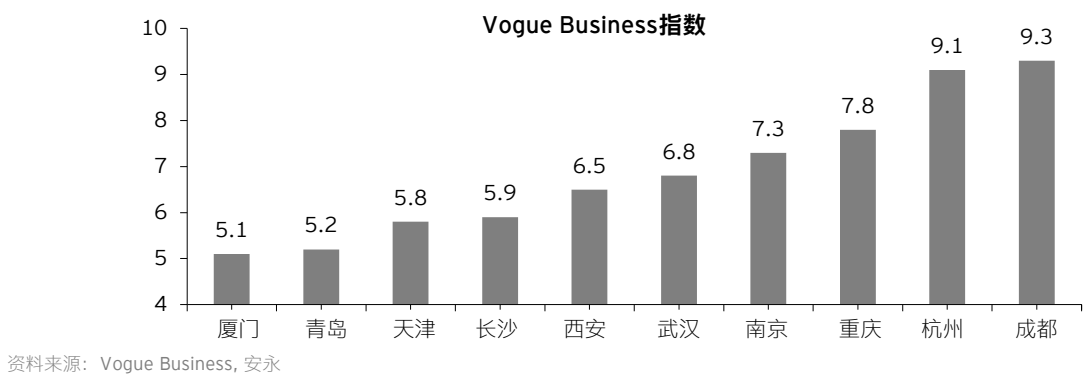
案例分析 2020《新时尚之都指数报告》

为了解中国城市在时尚和奢侈品消费方面的差异，2020年中国的Vogue Business与安永-博智隆合作，按照“时尚消费实力”、“时尚商业潜力”、“时尚文化魅力”“时尚创新人才力”和“时尚发展力”五个维度，剖析了12个城市的时尚特征。调研和分析结果将助力中国时尚市场的升级和发展。

中国的Vogue Business与安永-博智隆联手推出2020《新时尚之都指数报告》。通过定量分析、调查和对业内人士的采访，报告显示，总体而言，传统一线外的各大城市正在塑造中国时尚产业的未来：
1) 成都在培养年轻一代时尚消费者、耕耘青年潮“酷”文化力上独领风骚；
2) 得益于雄厚的技术资金和稳定的政策，杭州拥有前景广阔的创意资本市场和巨大的商业潜力；
(3) 凭借强大的区域领导力，重庆和南京的排名紧跟成都和杭州之后。

该报告根据每个城市的优劣势对城市进行排名，除此之外，报告还审视了地方政府的定位，即契合国家发展战略，发展时尚产业。例如，自新冠疫情爆发以来，中央政府的经济刺激措施将为武汉的发展提供特别的支持，未来武汉或成为中国文化和时尚市场的新领导者。

图 23 Vogue Business新时尚之都指数衡量中国12个领先城市的时尚综合实力





健康为上

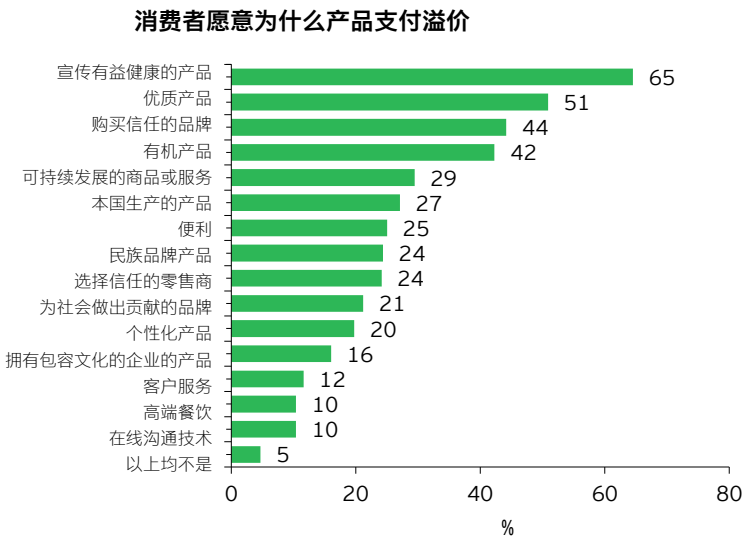
后疫情时代的数字新常态

健康比享受和便捷更重要

尽管中国消费者在因疫情采取的严格防控举措之后很快回归了“正常生活”，但疫情已经改变了消费者对于买什么和如何打发时间的考量方式。安永的未来消费者指数指出，在疫情结束后的很长一段时间内，有益健康和产品质量预计将成为位列前茅的消费考量因素。85%的受访者认为从更长远来看他们会更关注身体健康，82%的受访者表示愿意选择更健康的产品。

受访者愿意将健康意识付诸行动，因为相较于只强调产品的奢侈（10%）或技术（10%）属性的产品，65%的受访消费者愿意为有益健康的高质量产品支付溢价。作为无形因素，健康的保障将依赖于由大公司在国内生产并获得认可的知名品牌和产品。

图 24 消费者愿意为有益健康的优质产品支付溢价



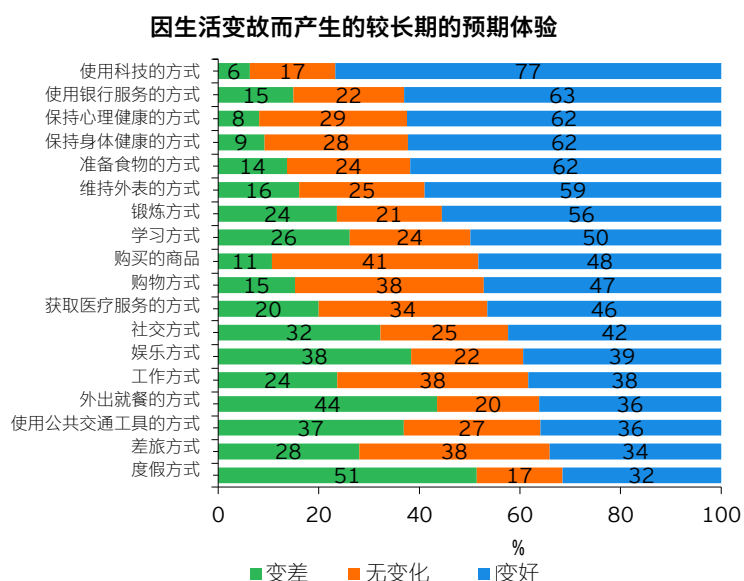
资料来源：安永

对于卫生和避免接触的期望依旧

在购物体验方面，尽管许多受访者对于许多社会生活将很快恢复正常保持乐观，但卫生和消毒仍然是受访者优先考虑的问题，许多人越来越赞成非接触式送货或无现金支付，以避免在购物时接触物品。调查结果还显示，消费者赞赏那些采取明确措施保护消费者安全并愿意让自己的一切行为保持透明度的机构，即使这有时意味着会损害他们的隐私。

然而，即使卫生措施完全到位，受访者也很现实地认为，并非一切都会恢复正常。例如，尽管自新冠肺炎疫情爆发以来，中国经济的大多数方面几乎完全复苏，但2021年1-2月餐饮业收入较2019年同期继续下降2.3%。对近期旅行的预期尤其如此，约三分之二的受访者预计，至少几个月后他们才会再次感到舒服地乘坐飞机或游轮旅行。

图 25 预计疫情影响导致的较长期内生活体验的变化



资料来源：安永

银发一族更青睐数字化转型

或许可以理解的是，银发一族比普通大众更有健康意识，更关心在疫情后保持身体健康。对于旅行恢复正常所需的时间，他们也往往持更为悲观的态度。或许正因为如此，银发一族更适应数字化，预计从长远来看将更彻底地进行数字化转型，包括无现金支付、非接触式配送、网购和网银服务，以及数字娱乐的人群，在银发一族中所占比例更高。

图 26 预计疫情影响导致的较长期内生活体验的变化

根据认同程度排列	银发一族	年轻人群
1	购买商品时做出更健康的选择	更关注自己的身体健康
2	更关注自己的身体健康	购买商品时做出更健康的选择
3	更关注家庭需求	购物时更在意卫生和消毒措施
4	更少使用现金	更在意家庭需求
5	更关注自己的心理健康	更关注自己的心理健康
6	选择非接触式送货或无现金支付，以避免在购物时接触物品	更倾向于自己了解和信任的品牌
7	购物时更在意卫生和消毒措施	重新评估如何在自己最看重的事情上花费时间
8	如果服务达不到承诺，就会更换品牌	更关注自己的花销
9	更多选择线上购物，只会光顾提供较好购物体验的店铺	更少使用现金
10	更倾向于自己了解和信任的品牌	选择非接触式送货或无现金支付，以避免在购物时接触物品
11	更关注自己的花销	如果服务达不到承诺，就会更换品牌
12	更多使用网上银行服务	期望可以更灵活地工作
13	更多地在网上购买耐用品（比如衣物等）	更关注所消费商品的社会影响
14	更关注所消费商品的社会影响	更多选择线上购物，只会光顾提供较好购物体验的店铺
15	更多地在线上采购之前在实体店购买的商品	更关注环境问题
16	重新评估如何在自己最看重的事情上花费时间	更多使用网上银行服务
17	更多地在线上购买日用品	更多地在线上采购之前在实体店购买的商品
18	更多使用数字媒体娱乐	更多地在网上购买耐用品（比如衣物等）
19	愿意为更好的家庭网络连接支付更多费用	更多使用数字媒体娱乐
20	更关注环境问题	更多地在线上购买日用品
21	更关注社会需求	储蓄更多
22	更少使用公共交通工具	更关注社会需求
23	期望可以更灵活地工作	更少使用公共交通工具
24	在体验上花费更多	愿意为更好的家庭网络连接支付更多费用
25	降低旅行频率、整合旅行需求，出行时购物	会推迟到疫情结束后再购买大件商品

注：只包含排在前25位的回复
资料来源：安永

D2C转型和区块链透明度

直接与顾客线上互联

疫情后对数字技术的依赖增加，使得企业更需要实现直接面向消费者（D2C）的能力。随着数字化变革降低了交易壁垒，这使得品牌能够直接接触到更多目标客户，并在此过程中绕过批发商和零售商。这从根本上改变了消费者与品牌互动的方式，因此只有能够与消费者建立联系并对其需求有深刻理解的企业才能在日益激烈的竞争中不被淘汰。

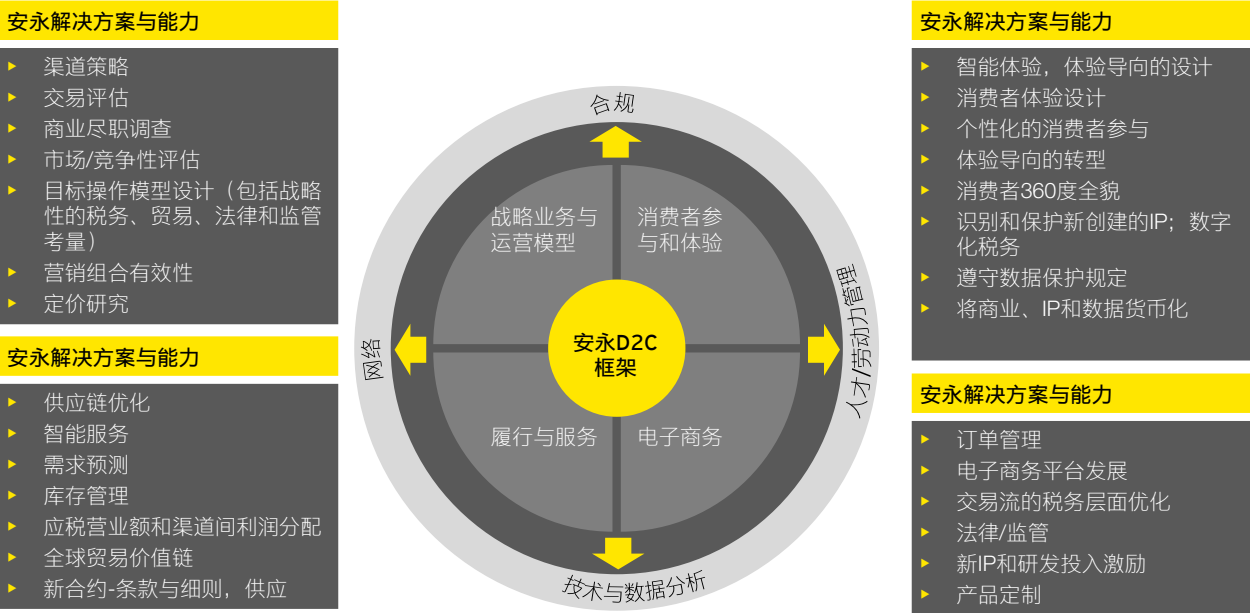
在中国，自2020年初因疫情采取严格防控措施以来，直播带货销售增长显著。CEO和网红出现在网络频道中，与顾客互动，顾客后续可通过线上平台的附属小程序来了解产品。比如，在因疫情采取严格防控措施之初，化妆品品牌林清轩遭遇了销售额下滑90%的情况，其首席执行官加入直播卖货，推介自己的产品。目前该品牌收入额相比去年同期增长45%。

直接面向消费者（D2C）框架

安永的直接面向消费者（D2C）框架可以协助消费品和零售公司在其品牌与消费者、利益关联方和影响力者之间建立起直接的、数据和技术驱动的双向关系，可以支持多种渠道的体验、交易、沟通和协作。

我们的解决方案可以提供：1）全面的D2C策略，包括渠道策略、运营模式设计、定价、产品组合；2）库存管理、分销和物流配送以及售后服务支持能力；3）无缝的跨渠道客户流程，包括个性化营销、客户忠诚度方案和沟通策略；4）实现整个电子商务生态系统的技术平台，包括订单管理、支付处理和销售支持。

图 27 安永D2C 框架



资料来源：安永

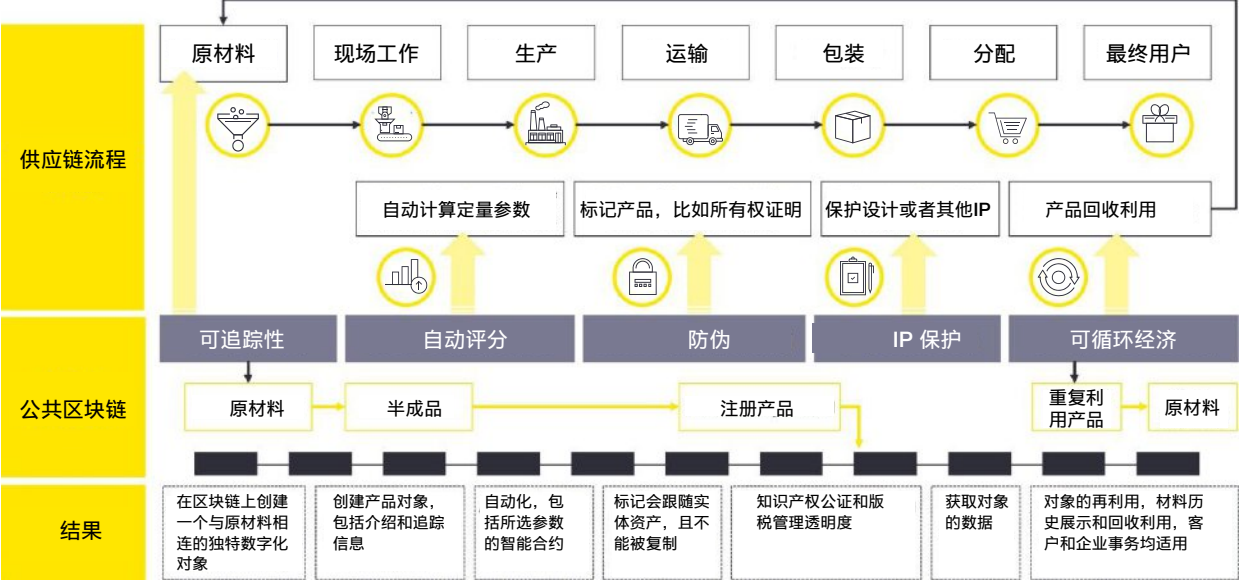
通过区块链技术，实现供应链透明度

中国对新冠病毒污染冷冻食品包装的担忧，提高了消费者对端到端供应链透明度的需求。到目前为止，中国消费者往往依靠品牌认知度作为衡量产品质量和安全的指标，但区块链技术可以提供更可靠的产品来源信息。区块链是一个去中心化的分类账簿，保存了网络中发生的每一笔交易的记录，从而可实现去中心化的可信数据交换——一个“共享的记录簿”。通过将孤立的系统和供应链上的流程集成到一个单一的环境中，区块链技术的透明度缩小了卖方、监管机构和客户之间的认知差距，并以可验证的产品质量和安全性使得市场上的优质产品脱颖而出。

消费者的OpsChain可追溯性

安永是公共区块链解决方案的市场领导者之一，具有支持客户转型需求的能力。具体来说，安永OpsChain对消费者的可追溯性有助于企业实现整个供应链上端到端的透明度。我们以人为本的技术解决方案可帮助1) 提供整合整个生态系统合作方供应链流程的能力；2) 识别关键差异因素；3) 标记资产，建立可追溯性和所有权的自动变更。

图 28 区块链提供透明度、自动化和数据保护



资料来源：安永

7 保护地球

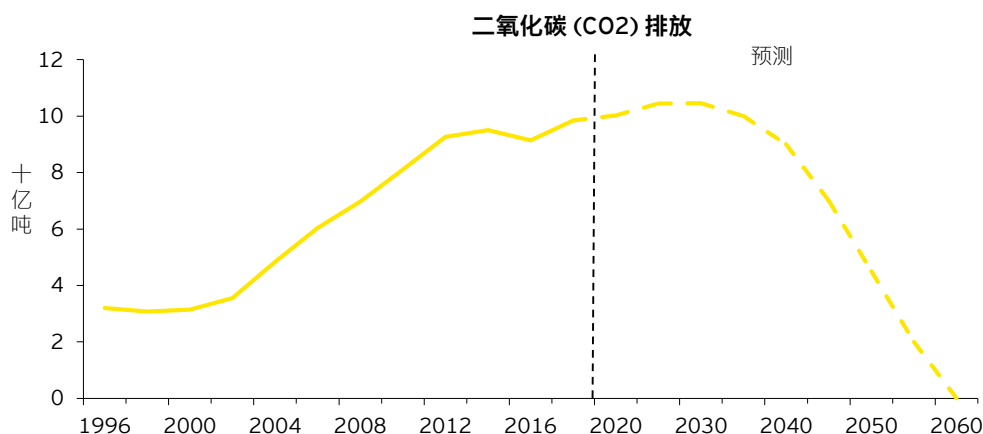
携手共创美好家园

力争2060年前实现碳中和

在2021年全国人民代表大会上，根据《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》，国务院编制了《国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要（草案）》。作为一项中期经济战略，“2035年远景目标”为中国到2050年全面建成社会主义现代化强国铺平了道路，尤其是提出了“碳排放达峰后稳中有降，生态环境根本好转”目标，与习主席此前关于中国二氧化碳排放力争于2030年前达到峰值，努力争取2060年前实现碳中和的承诺步调一致。

实现这些目标将有助于促进中国履行在《巴黎气候协定》中做出的承诺。然而，这需要国家层面的重大举措，从化石能源转型、交通运输和工业领域的产业升级、成功实施国家碳排放交易机制，到消费者心态的改变：更青睐环保产品。

图 29 要在2060年前实现碳中和，需要在未来几年大幅度减少排放



资料来源：清华大学气候变化与可持续发展研究院、安永

“为环保作贡献”成为共同消费习惯

政府的远景目标与中国居民环保意识的提升相呼应。我们的未来消费者指数显示，在新冠肺炎疫情后，可持续性仅次于质量和健康，在消费者未来五年最期望获得的价值中排名第三。同样，中国消费者对企业加强社会责任也抱有更高的期待。

秉持“保护地球，刻不容缓”理念的消费者的首要愿望是“为环保做贡献”，他们积极努力以实现更高的目标，包括更好的个人、环境和全球福祉。环境影响将成为影响消费者消费决策的一个重要指标。随着政策制定者与市场目标相一致，作为激励进一步行动的方式，政府监管将受到欢迎。我们预计，消费者、投资者和企业对环境保护的兴趣将共同决定中国市场的消费习惯。

然而，消费习惯将有分别。对食品安全和可持续营养的关注并不会降低消费者探索新口味和食品来源的愿望。消费者会区分“快餐”和“精致”。对于前者，他们在忙碌的生活中选择满足营养需要的食物。对于后者，准备食材和享用美食是一种社会体验。企业不断发展品牌，以满足这两方面的需求，包括大众化餐饮产品和提供新的烹饪体验的高端产品。

安永如何提供帮助

气候变化与可持续发展服务以及目标导向的转型

对有意引领中国环保意识的消费企业而言，快速、果断行动的能力将变得更加关键，同时也更难做到。首先，企业需要建立起决策机制，并提升运营和绩效效益，以实现符合政府和行业要求的长期价值；其次，企业还需内化环保意识目标，进行组织行为和文化变革，树立口碑，并主动迎合不断变化的消费者期望。

中国开启碳中和征程，企业纷纷采取行动

安永气候变化与可持续发展服务（CCaSS）服务团队深刻了解气候变化与可持续发展问题带来的挑战和机遇，运用一流的资源和全球影响力，帮助消费品和零售公司建立从决策到运营有效性的管理机制。我们的团队汇集了工程、科学、商业、金融和运营方面具有丰富经验并对具体政策和监管工具有着深刻理解的专业人员。

自中国宣布努力争取2060年前实现碳中和的目标以来，中国企业已经开始采取行动。安永气候变化与可持续发展服务团队在支持客户制定碳排放目标和实施战略方面具有丰富的经验。我们可以根据排放情况和不同技术的减排潜力，以及不同政策方案对排放的潜在影响，帮助客户更好地了解减排机会。

我们的工作流程包括：（1）测量当前排放量；（2）确定减排机会；（3）制定抵消策略以可信地抵消任何残留排放；（4）信息披露。除了帮助客户应对监管和市场驱动因素，以及应对气候变化对供应链的影响，我们的团队还可以帮助客户把握与新型碳市场和可再生能源市场驱动因素相关的机遇，希望客户能从中受益。我们提供的服务还包括：

- ▶ 评估产品或服务的温室气体排放
- ▶ 建立产品的碳足迹
- ▶ 提供与碳市场和可再生能源相关的战略咨询意见
- ▶ 帮助客户计算碳市场对资产估值的潜在影响，包括碳信用
- ▶ 开发或评估能源优化策略和方案
- ▶ 开展可再生能源或碳减排战略的可行性分析
- ▶ 构建或评估边际递减成本曲线
- ▶ 实施能源监测和评估
- ▶ 进行气候风险和脆弱性评估

目标导向的转型

从市场的角度来看，成功的企业还必须发挥目标的力量。我们将目标定义为企业存在的理由，从目标出发制定战略远景和决策。一个强大的目标是为客户、员工和其他利益相关者提供价值和意义，从而促进企业繁荣发展的关键所在。

安永目标导向的转型（Purpose-Led Transformation™, PLT）服务能够帮助客户明确和激活他们的目标，从而制定战略远景，实现创新和增长。这是一个可重复的三阶段过程：

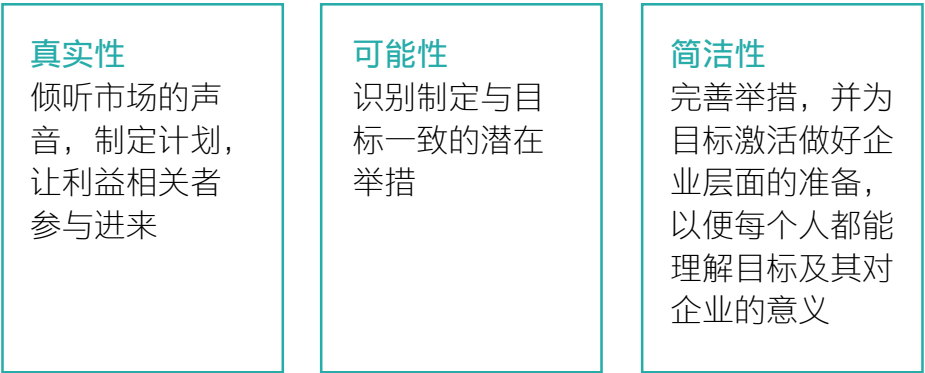
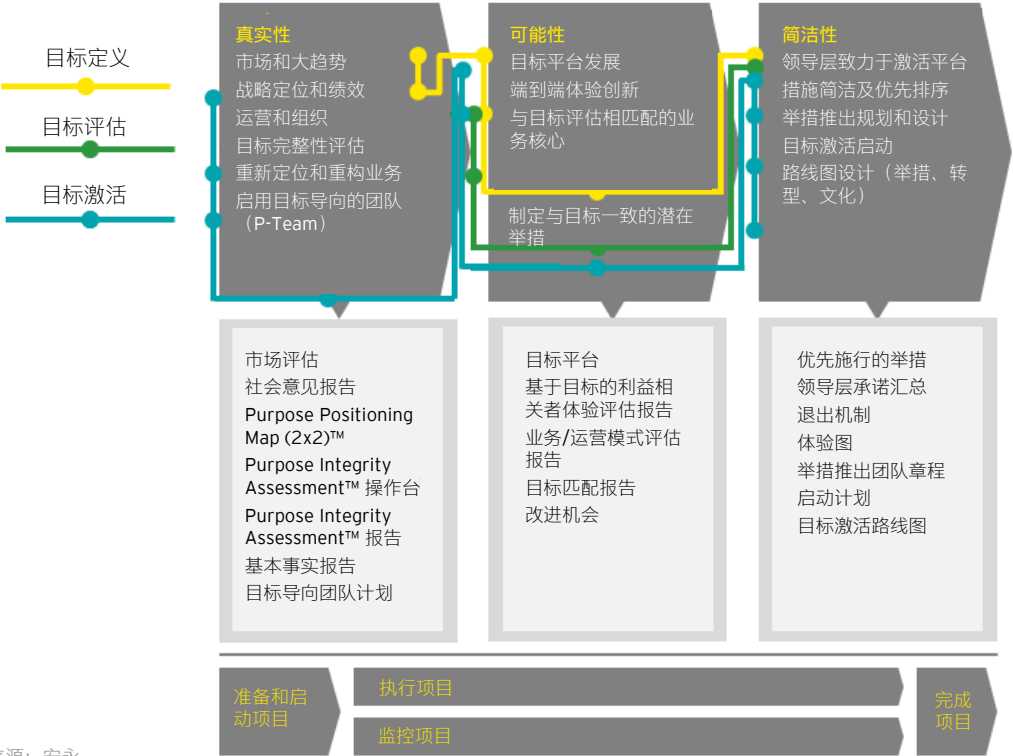


图 30 安永目标导向的转型（PLT）服务帮助客户明确和激活目标



资料来源：安永

8 体验为王

购物作为终极社交娱乐活动

体验式购物与目的式购物

随着更多的消费刺激手段出现，精通科技的中国消费者渴望从他们喜欢的品牌获得更愉快和个性化的消费体验。当今时代，消费者期待沉浸式的购物可以成为日常生活中最令人兴奋和有收获的体验，而日常的采购交易却是由人工智能快速、便捷、悄无声息地管理着。

对新奇和价值的永不满足的需求推动着公司不断创新。“便利”、“体验”和“零售”等词语被重新定义。“足够好”的产品已经不足以维持消费者的忠诚度了。消费者不仅摒弃那些没能满足自己需求的品牌，他们还在履行自己给出负面反馈的责任。

此外，消费者还喜欢与自己社交网络中的人共同创造产品。产品设计和创新变得社会化、可循环和可重复。品牌也参与了这一过程，但只担任推动者和平等的合作方的角色。在实体店，消费者在沉浸式目的地体验他们所选择的品牌，这样的目的地就像是艺术画廊、主题公园和宗教寺庙的混合体。这为消费者提供了一个空间，能够以新奇和意想不到的方式与品牌互动。品牌的目的是给新客户留下深刻印象，同时加深与忠实客户的关系。

通过大数据识别消费者趋势

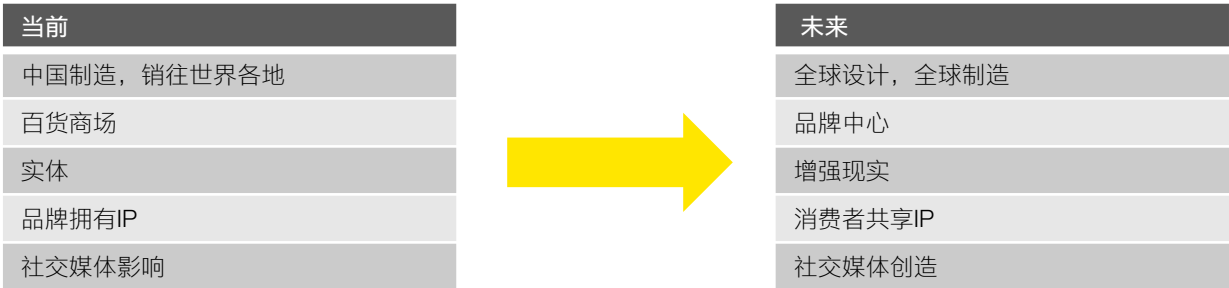
与来自经济合作与发展组织（OECD）国家的未来消费者指数调查受访者相比，中国消费者对隐私的关注较少，他们更倾向于更个性化的零售体验。对于寻求走在变化的消费趋势前面的企业来说，中国已经是大数据建模的沃土。

通过将自己的个人信息委托给企业，消费者期望拥有一种经过精心策划的简单生活，有根据他们需求量身定制的商品和服务。作为回报，对消费者不断变化的需求的预测将使品牌走向繁荣发展。然而，值得注意的是，消费者希望企业负责任地使用个人数据。任何企业违背这种信任的后果都可能是灾难性的。

农村消费者与城市的潮流引领者同步

随着品牌从实体转向虚拟/增强现实，农村和小镇消费者不再需要前往大城市进行体验。通过政府打造的全新数字基础设施，以及供应链创新，农村消费者可以与一线城市的潮流引领者同步，共同创造体验，定义品牌。

图 31 随着注重体验的消费者的出现而发生的范式转变



资料来源：安永

安永如何提供帮助

以客户为中心

对于注重体验的消费者来说，成功的消费品公司需要更加以客户为中心，不断提高数字化采用水平，改进消费者体验。消费者希望他们喜欢的零售品牌能够推出他们想要的产品。他们重视与品牌的互动，例如通过活动、线上和线下交流群以及社交媒体上的对话，让他们能够参与产品创设。

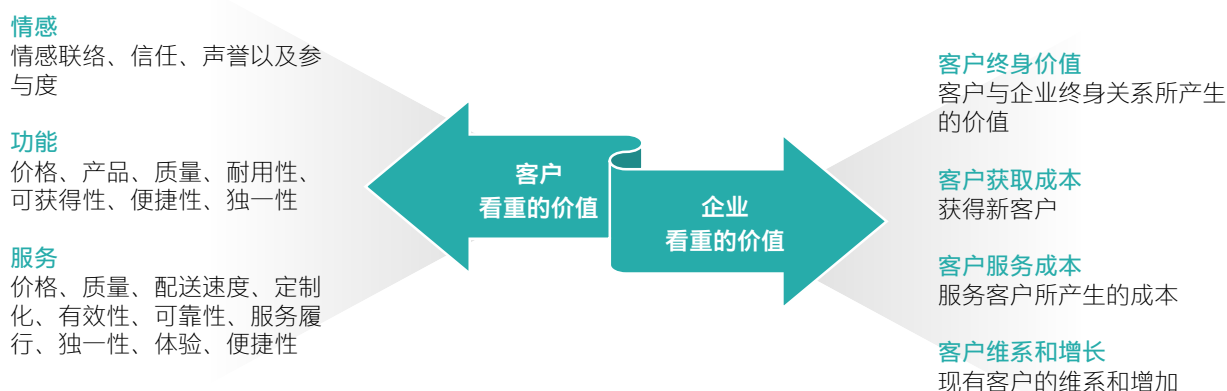
采用适当的平台

企业还需要从根本上重新思考实现和评估体验的方式，具体来说，是指客户的动机和行为如何反映出他们的价值观和经济效益，以及通过互动优化客户体验如何最大化地提供价值，并加速技术、流程、人员和生态系统的价值链发展。

SMX经济价值模型

安永智能体验（SMX）经济价值模型基于对客户和业务的价值，量化了体验策略在每个可能的互动中的影响。SMX指数是一组实时的消费者互动体验指标，采用人工智能方案集成到现有的客户流程的编制之中，以激活互动。

图 32 SMX经济价值模型



资料来源：安永

创造体验的地方

随着消费者转向网络渠道，企业面临的一个重要挑战便是重新考虑实体店的未来。我们相信，店铺空间是一种资产，零售商可以将其用作创造体验的地方——证明其溢价价值的互动空间。然而，为了建立对顾客的吸引力，这些店铺必须保持与时俱进。同时，数字解决方案，如增强现实（AR）和虚拟现实（VR）技术应用程序可以与店铺无缝融合，以支持提供的产品和服务。

加速体验交付

安永的加速体验交付（Accelerated Experience Delivery）方法是一种持续的体验设计和部署的循环：

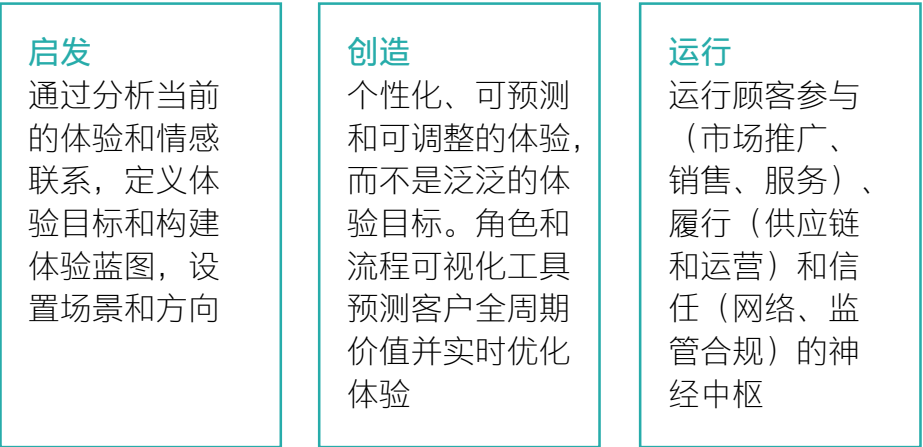
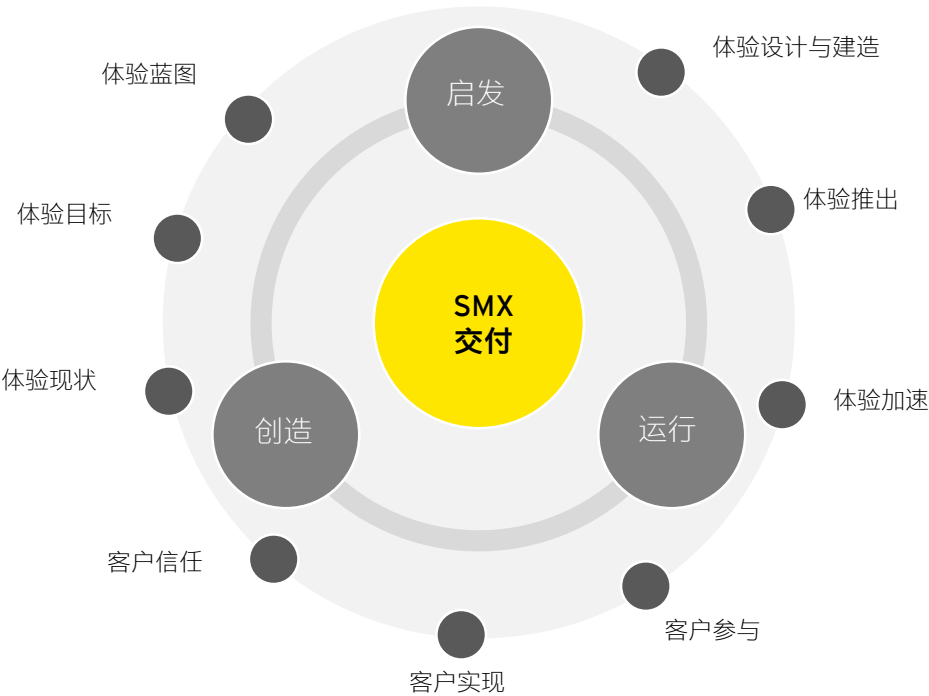


图 33 加速体验交付方法



资料来源：安永

丝芙兰认为实体店仍然是公司的支柱。因此店铺数字化成为首要任务，丝芙兰推出了一系列巧妙地结合了线下和线上元素的新店铺。

将实体店定位为创造体验的地方，作为吸引流量的主要渠道，丝芙兰开发了四个关键增长驱动因素：1) 丝芙兰自有品牌针对的是购买力有限的年轻新顾客，而其他品牌针对的是中高端顾客；2) 通过加速器项目，丝芙兰越来越多地引入独家品牌。在这一过程中，丝芙兰不仅将自己定位为零售商，还将自己定位为美妆行业的影响者；3) 其数字化设施旨在提升顾客的店内体验；4) 其新推出的Studios系列店铺巧妙地结合了线下和线上元素。

丝芙兰Studios于2017年首次亮相，为顾客带来专属化妆室的体验。由于货架上的实物产品有限，该工作室的重点是通过互动式镜子的服务和体验，让客户尝试采用AR技术的产品。这种体验与丝芙兰的数字平台无缝集成，这样客户就可以在“云货架”上了解产品。顾客还可使用其应用程序扫描商店橱窗和产品上的图片，以获得更多的定制美妆内容。



自信的消费者

于细微处见真功，提升消费者满意度

尊重消费者价值观

随着中产阶级的壮大和消费市场的扩大，中国消费者拥有了前所未有的购买力。客户为王，消费者将成为市场的主宰者。在这个消费者日益崛起的时代，消费者很自豪地展示自己，也很乐于利用自己日益增长的经济和社会实力对品牌发号施令。

这个时代的消费者对自己很有自信，对自己在全球经济中的地位也很自信。他们自己和他们所处客户群体的需求和偏好必须得到认可、了解和满足。那些不仅倾听他们的需求，而且把他们放在所提供的每一个产品、服务和体验中心的品牌，将会得到回报。

为了与这些消费者一起发展壮大，企业必须适应消费者快速变化的需求，尊重他们的价值观，并进行投资以了解他们不断变化的需求和他们复杂的多重身份。人工智能、移动支付、语音识别和虚拟现实等技术的发展，为企业实现这一目标创造了新的可能性，也加快了发展步伐。

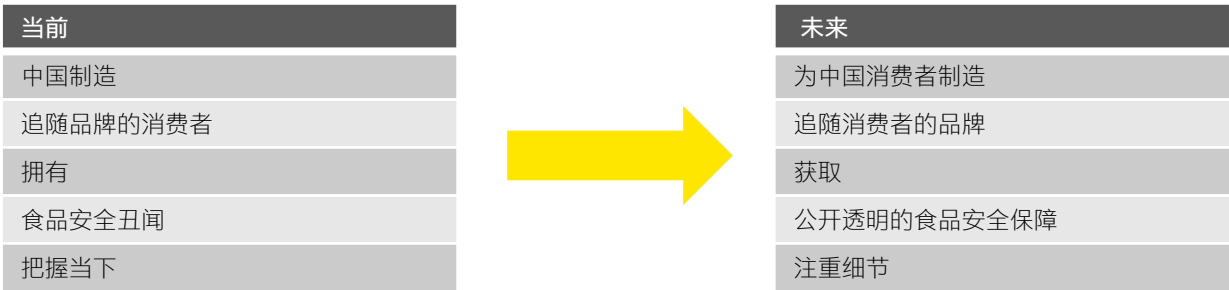
品牌需要灵活响应，但是，他们需要将灵活响应提升到一个新的水平，不仅要适应消费者当下的需求，还要适应一些细微的需求。吸引消费者的机会一直都有，但这些机会来得快，去得也快，转瞬即逝。“现在”行动就太晚了，从某种意义上来说，品牌只有在能够预测到消费者的需求，且一旦这种需求出现就能及时满足才会蓬勃发展。不能以这种速度行动的品牌将被甩在后面。

国产品牌快速响应

国际品牌不再是身份的象征。不仅市场对于产品质量几乎没有差异的国产品牌更加偏爱，而且国产品牌在提供消费者所期望的创新服务、建议和策划方面也处于更有利的地位。

他们所谓的“本土化”也与自信的消费者的情感产生了共鸣。这将进一步强化品牌识别的重要性，从长远来看，品牌识别将比商品本身更有价值。为了与本土品牌竞争，跨国公司将需要牺牲全球协同效应，推出具有鲜明本地特色的产品。

图 34 随着消费者日益崛起而出现的范式转变



资料来源：安永

安永如何提供帮助

供应链重塑

幕后店的必要性

对于影响力日益增长的消费者来说，成功的消费企业将需要基于新技术和供应链模式提供更快、更个性化的服务。缩短网购配送时间的解决方案之一是“幕后店”（dark stores）。随着去年电子商务需求猛增，企业需要重新优化其供应链，以满足这一需求。正如其名字所体现的，幕后店的存在不是为了吸引顾客，而是作为订单履行中心，储存、分类商品，并处理线上交易的订单。

幕后店的概念来源于经过转型的实体店。传统意义上，采用全渠道方式的零售连锁店通常使用一个集中的配送中心或覆盖较大地理区域的区域配送中心来完成订单，但由于非常时期销售需求增加，配送速度可能会降低。越来越多的幕后店进行专业化运营，在具有战略意义的地点选址，从而实现租金更低，配送效率更高。

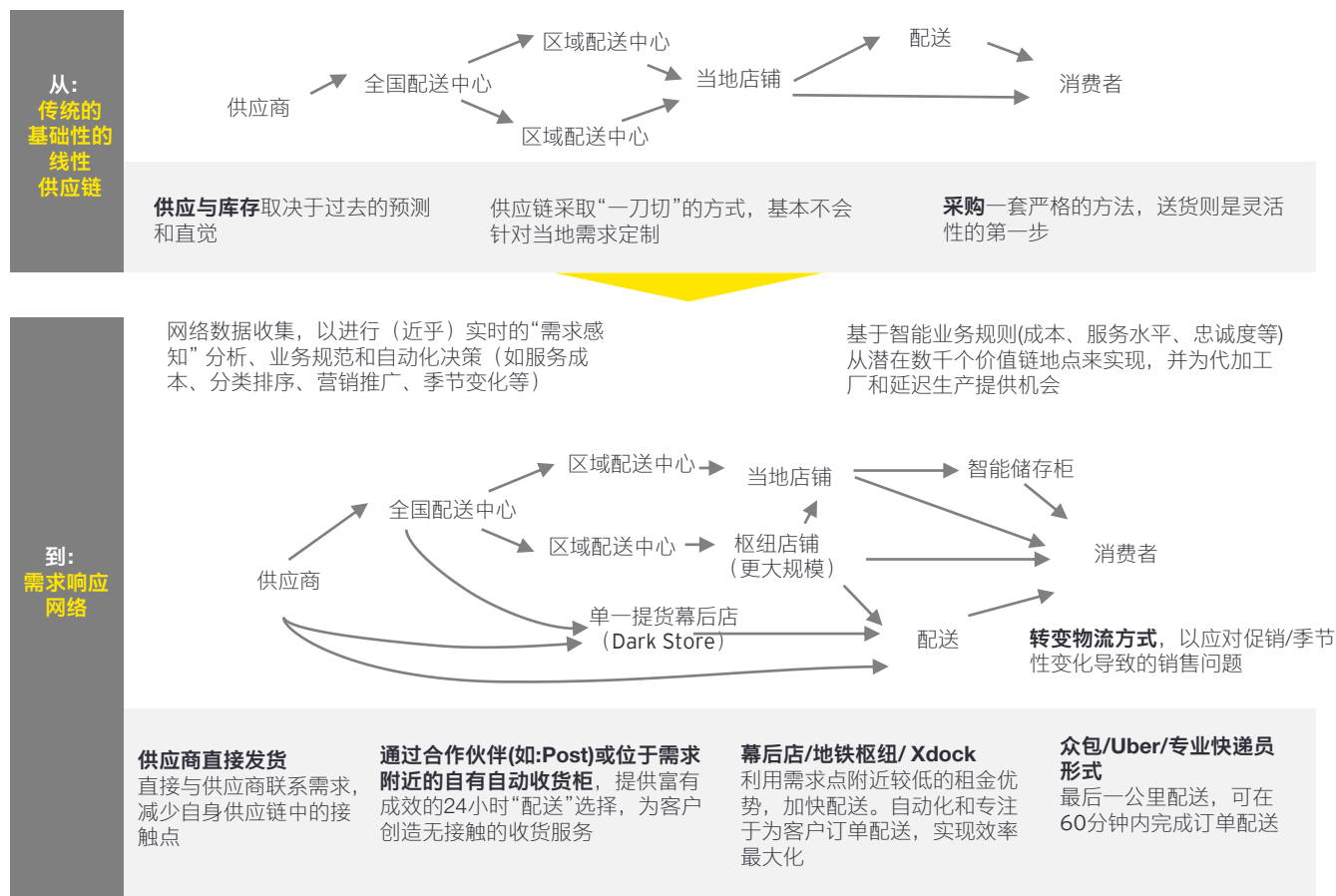
网络设计、全渠道和物流战略

安永的网络设计、全渠道和物流战略（Network Design, Omnichannel and Logistics Strategy）解决方案审视实体供应链，并设计一个新的网络，在降低复杂性、减少成本的同时提高服务水平。该战略可帮助确定需要在制造和仓储能力方面进行的投资，以支持新的市场、渠道或产品。

例如，安永能够帮助企业建立敏捷供应链，以压缩新项目开发到完成的时间，特别是在快时尚和消费电子领域。从这个解决方案中，我们了解到成功的企业不能只关注现在的消费者趋势，因为随着接受程度的增加，趋势会迅速成为标杆。因此，“下一代”网络设计的重点是提供灵活性，以响应未来高度个性化和不断变化的客户需求。

为了提高成功率，我们也明白网络设计不仅仅是建模。因此，我们的解决方案采用统一协调的方法，并有执行路线图，需要利益相关方深度参与，以实现有利配置，最小化对客户和供应商的干扰。

图 35 从线性供应链到智能化需求响应网络



资料来源：安永

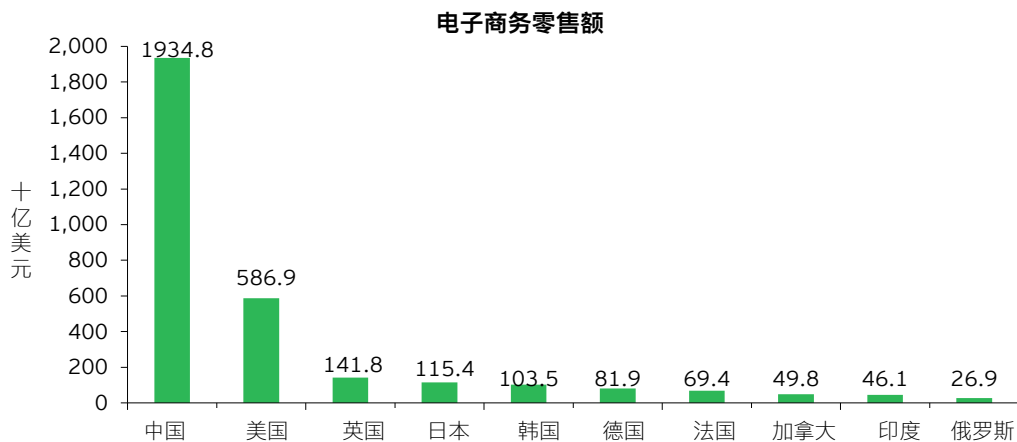
10

中国的（以及全世界的） 新零售时代

未来从这里起航

中国是一个巨大的高增长消费市场，在数字化采用率方面已经走在世界的前沿。如今，中国经济崛起和使生活更便捷的科技的采用，日益影响中国消费市场。2020年，中国24.9%的零售交易是在线上完成的²⁸，这使得中国成为世界上最大的线上商品销售市场²⁹。拥有8.55亿狂热的数字消费者³⁰和适当的政策组合，中国的新零售时代才刚刚开始。

图 36 中国是世界最大的电子商务零售市场



资料来源: eMarketer

28. www.gov.cn/xinwen/2021-01/19/content_5581163.htm

29. www.gov.cn/xinwen/2020-07/02/5523479/files/0a2c57d8ba6d4e26b83d96cdd764d6f0.pdf

30. www.cac.gov.cn/pdf/20190829/44.pdf

世界消费趋势实验室

庞大的市场并不是所有消费品公司都要在中国开展业务的唯一原因。中国消费者面临的选择太多，他们对于技术创新、定制到超高便利性也抱有极高的期望。由于对某一产品关注的时间缩短，他们会很快地从一种体验转向另一种体验。企业将需要仔细考虑如何让自己从同类产品和服务中脱颖而出。如果操作不当，他们可能会毁掉自己的品牌，或者被淘汰。

这些充满信心的新消费者的不懈追求将成为推动变革的重要因素，这使得中国成为一个巨大的实验室。从其电子商务平台、数字支付方式、在线流媒体特性到其供应链再造，许多将重新定义零售的新行为、新趋势和新的商业模式正在这里出现。

没有哪个品牌可以忽视中国市场

消费者创新的爆炸式增长所带来的冲击波将远远超出中国市场的范围。正如中国经验可以为世界各地有健康意识的消费者了解疫后新常态提供参考一样，中国在智慧城市基础设施方面的投资、改善环境方面的努力以及对人口老龄化的关注也并非没有借鉴意义。企业在分析和了解市场、进行战略定位，并确定增长推动因素方面的需求都是相同的。无论其他国家的企业是否希望复制中国经验，或者根据具体情况进行调整，或者做出不同的应对，没有哪一个品牌可以忽视中国市场。

联系我们

**郑铭驹**

安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）
大中华区零售与消费品行业主管合伙人
+86 10 5815 3848
denis-mk.cheng@cn.ey.com

**陈瑜**

安永（中国）企业咨询有限公司
大中华区供应链与运营
咨询服务高级经理
+86 21 2228 39 58
sissy.chen@cn.ey.com

**郑宇凯**

博智隆（上海）企业咨询有限公司
大中华区零售快消
战略与运营合伙人
+86 159 2166 9569
benjamin.zhong@parthenon.ey.com

**邵琴**

安永（中国）企业咨询有限公司
大中华区零售与消费品行业
咨询服务高级经理
+86 21 2228 7804
yvonne.shao@parthenon.ey.com

**Chris Mulliken**

安永（中国）企业咨询有限公司
大中华区零售与消费品行业
咨询服务主管合伙人
+86 185 2105 9136
chris.mulliken@cn.ey.com

**刘翎燊**

安永咨询服务有限公司
大中华区供应链与运营
咨询服务高级顾问
+852 3758 5734
andrea.lau1@hk.ey.com

**周礼信**

安永咨询服务有限公司
华南区及香港供应链与运营
咨询服务合伙人
+852 9666 3250
nelson.is.chow@hk.ey.com

**陆彦泓**

Ernst & Young Group Limited
安永知识管理高级经理
+852 2515 4138
michael.luk@hk.ey.com

**唐嘉欣**

安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）
气候变化与可持续发展服务
大中华区主管合伙人
+86 10 5815 3373
ivan.tong@cn.ey.com

**Jon Copestake**

Ernst & Young Services Limited
安永知识管理高级经理
+44 20 7197 9255
jon.copestake@uk.ey.com